

ウェルビーイング経営

～企業価値向上を目指す“深化型”健康経営～

2023年11月2日

MS&AD MS&ADインターリスク総研
リスクコンサルティング本部 企画室

※「健康経営」は特定非営利法人健康経営研究会の登録商標です



自己紹介

自己紹介・略歴



森本 真弘（もりもと まさひろ）

MS&ADインターリスク総研(株) リスクコンサルティング本部 企画室
部長 主席コンサルタント

健康経営エキスパートアドバイザー

健康マスター（エキスパート）

一般社団法人 社会的健康戦略研究所 理事

1966年6月14日生まれ 石川県金沢市出身

略歴

- 1990.04 住友海上火災入社、中部業務部営業推進課 配属
- 1993.06 住友海上 長期保険部（生命保険子会社設立準備）
→事業・商品開発部→生保準備室→住友海上ゆうゆう生命（現・三井住友海上あいおい生命）
主に商品開発を担当
- 1999.04 住友海上 大阪営業第三部官公営業課（→大阪総合営業第二部→大阪金融公務部）
主に官公庁・業界団体・第三セクター等を担当
- 2005.04 三井住友海上 傷害長期保険部（傷害・医療・介護保険分野を所管）
商品開発・営業推進・収支管理等を担当
- 2017.04 インターリスク総研（現・MS & ADインターリスク総研）
ヘルスケア領域（主として健康経営・Well-Being経営）を所管
- 2022.04 上記所管に加え、デジタルイノベーション本部で新規事業創出を、
総合管理部で自社「Well-Being経営」推進を兼務
- 2023.04 主所属をリスクコンサルティング本部 企画室へ移し、社内外のWell-Being推進に注力

投影スライドをご覧ください

<本日の流れ>

ウェルビーイング経営 ～企業価値向上を目指す“深化型”健康経営～

1.健康経営

背景（少子高齢化）、概念、顕彰制度、ストーリー(例)

2.企業価値

現状：失われた30年、無形資産シフト、人的資本経営、アンビバレントな現状

今後：社会課題解決＝イノベーション

多様性→心理的安全性→幸せ≡社会的健康（深化型健康経営＝WB経営）

3.新たな（人生100年）時代の生き方

4Stage、複線化、好きなこと、選び・選ばれる関係

4.企業不祥事との関係

エンゲージメント、ウェルビーイングとの関係

主観的WBの重要性（Brexit etc.）、ウェルビーイング企業事例

5.Well-Beingを取り巻く潮流

メディア、BeyondGDP、SWGs、伊藤版WBスコア

6.「Well-Being」になるには



1. 健康経営

(1) 背景：日本の現状・・・少子高齢化

平均寿命と健康寿命

女性・男性それぞれの「平均寿命」と「健康寿命」

健康寿命とは
「日常生活に制限のない期間」
(厚生労働白書)

女性

平均寿命

87.45

健康寿命

75.38

12.07年

男性

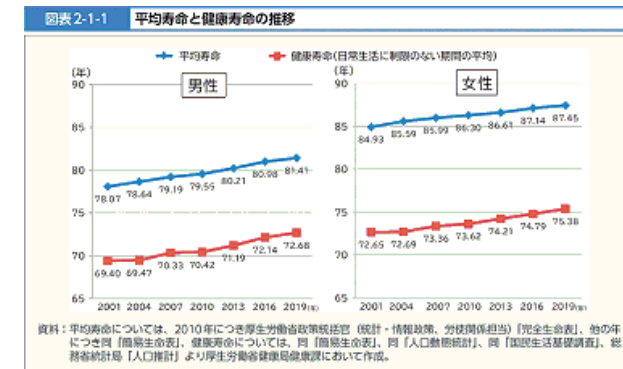
平均寿命

81.41

健康寿命

72.68

8.73年



出典：令和4年版厚生労働白書

図表2-1-1 平均寿命と健康寿命の推移

2007年生まれの日本人の半数は、何歳まで生きる？

推定寿命

107

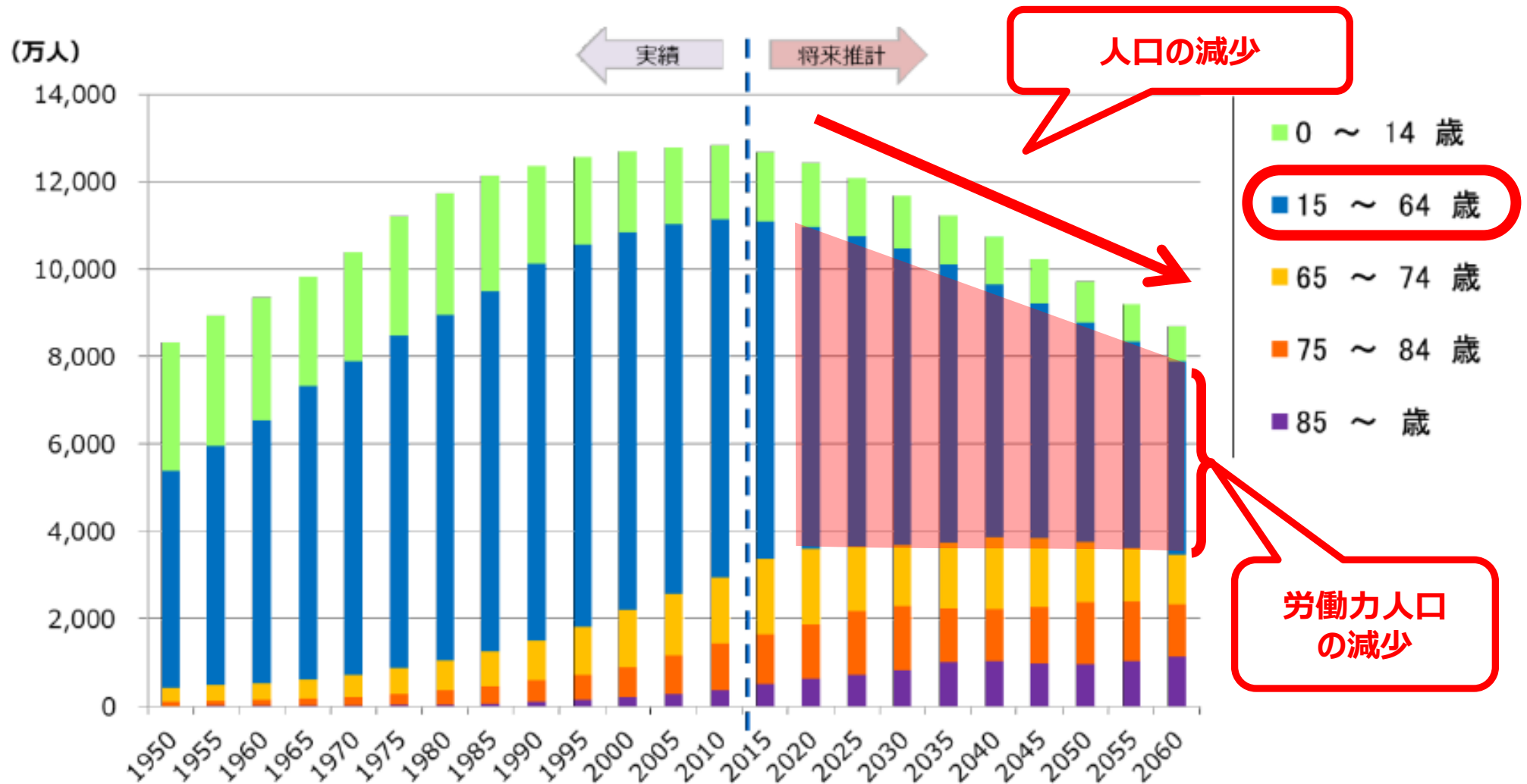
健康寿命

??

??

出典：リンダ・グラットン他「ライフ・シフト」

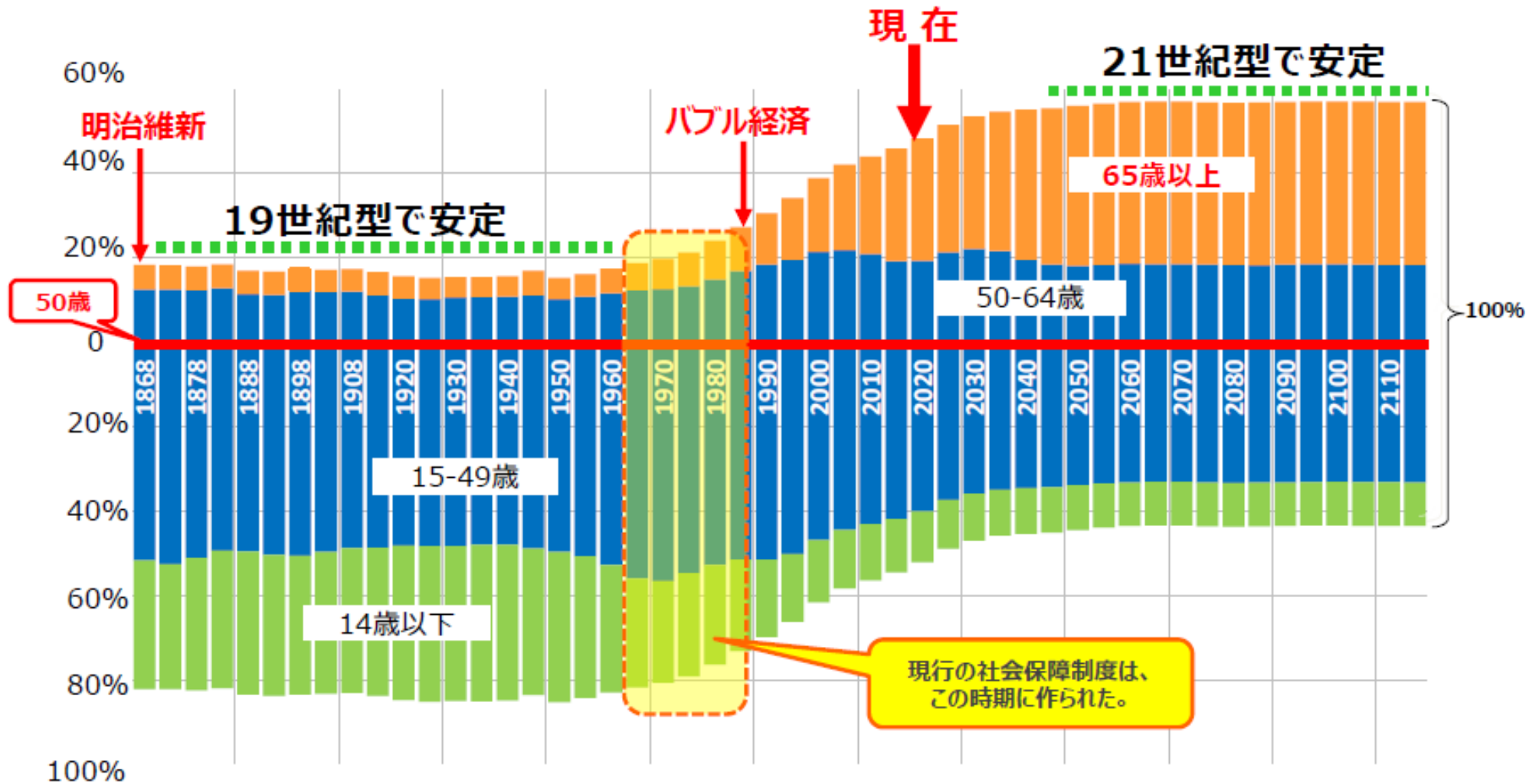
労働力人口（生産年齢人口）の変化



（資料）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」、総務省「人口推計」

社会保障制度の担い手

人口遷移 50歳を基準とした日本の人口構成 250年間の推移

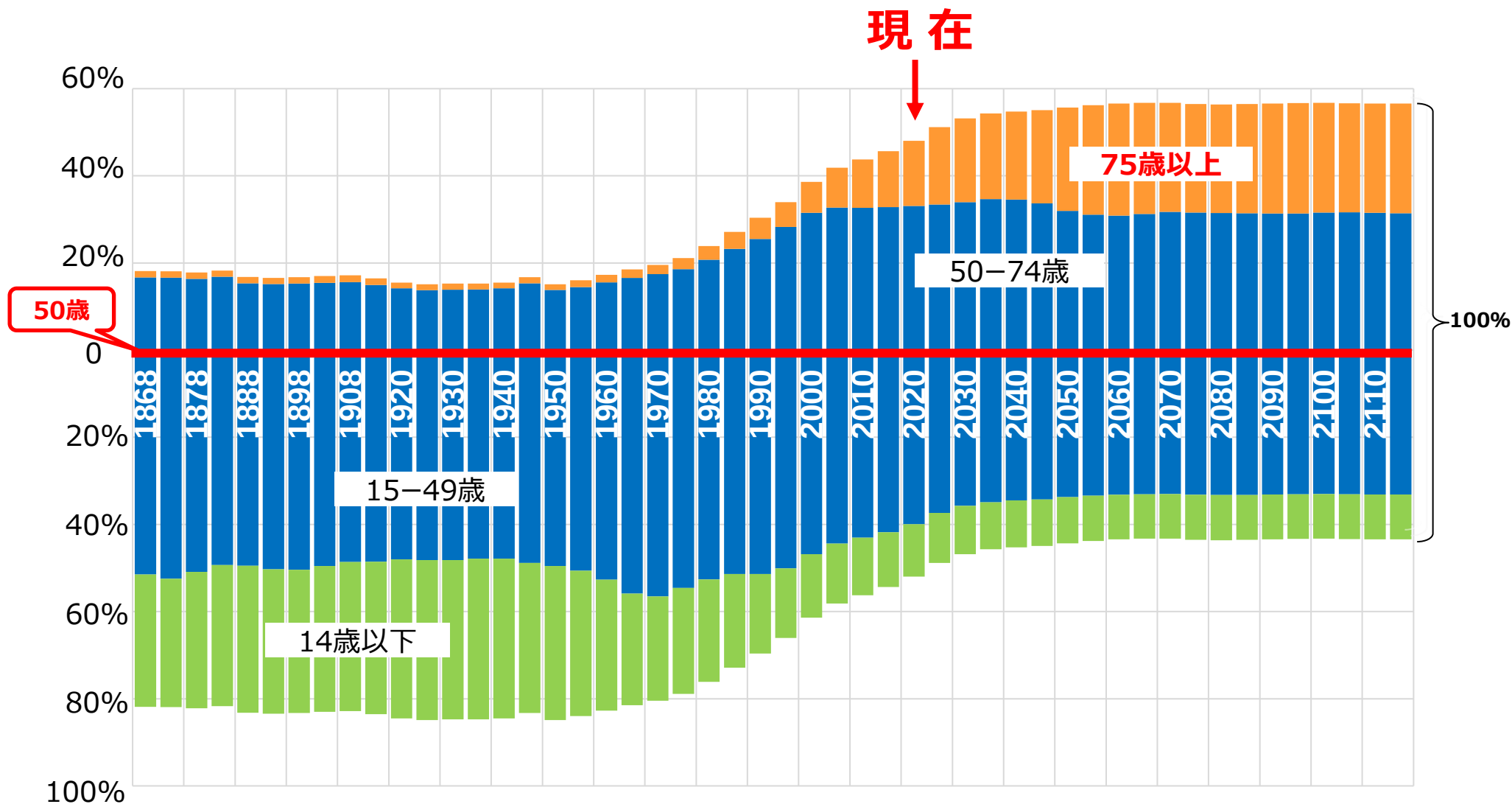


出典：未来医療研究機構代表理事長谷川敏彦氏資料を一部改変

出典：「健康経営の推進について」（令和3年10月）
経済産業省ヘルスケア産業課 より

社会保障制度の担い手

Ver.2 = 高齢者の基準を75歳にした場合



© T Hasegawa RIFH. Japan

UN Estimate2017

出典：「Well-Beingの実現に向けて－社会の高齢化と健康経営の意義－」
(令和2年1月 経済産業省商務・サービスG) より

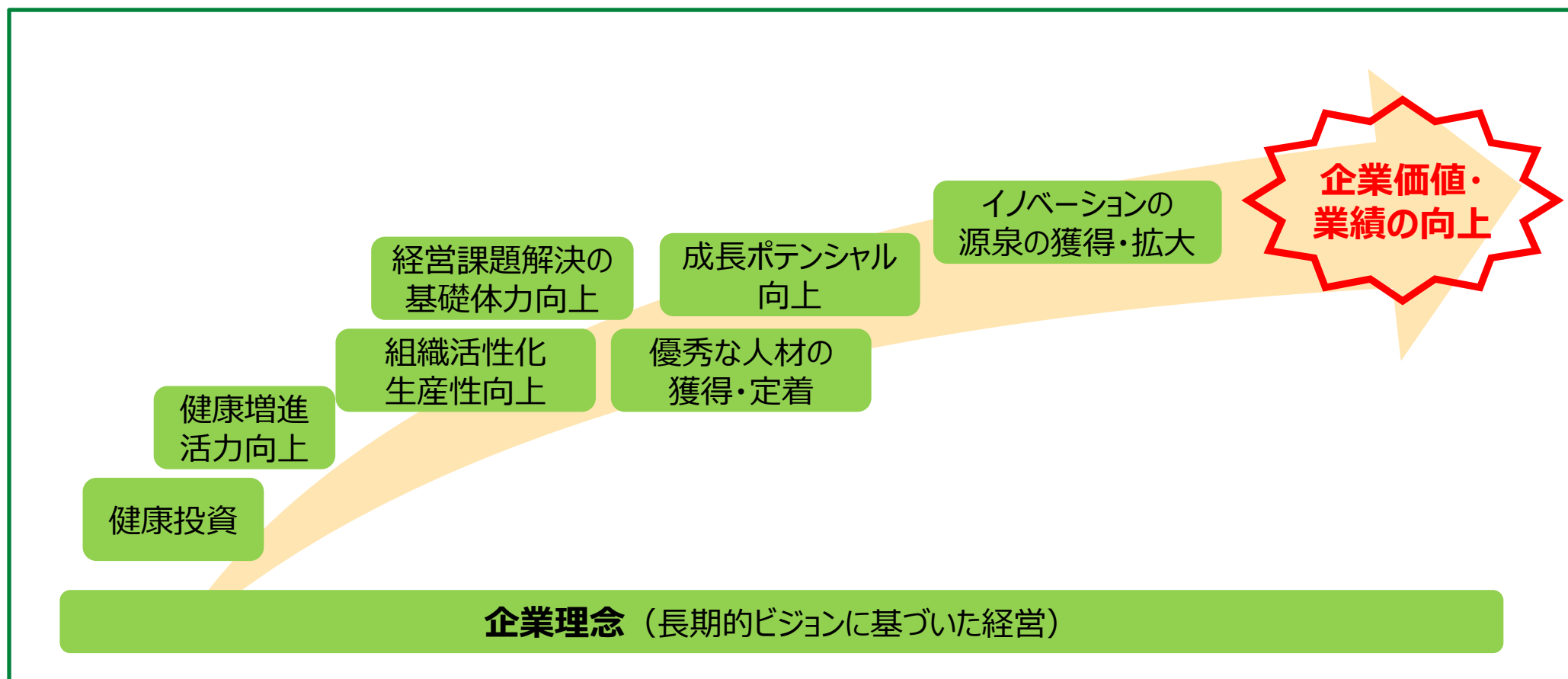


1. 健康経営

(2) 概念 ・ 顕彰制度 ・ ストーリー

健康経営：定義と概念図 （経済産業省の資料より）

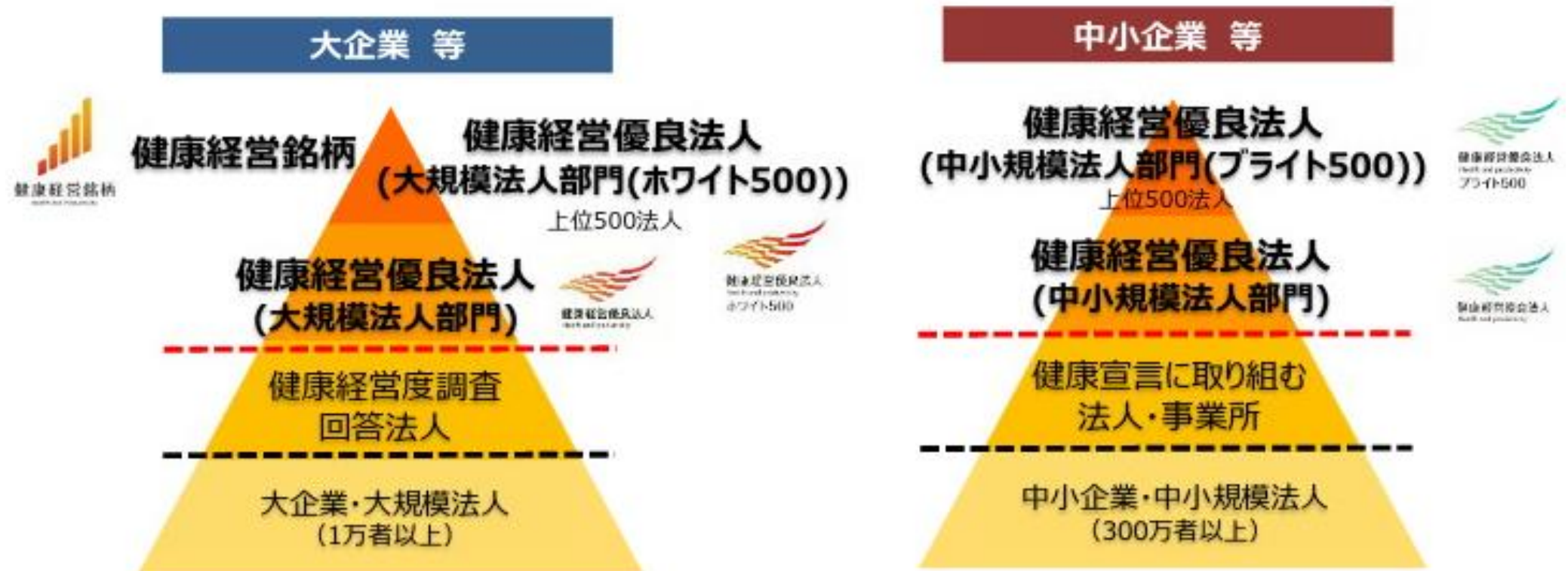
- 従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。
- 経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や組織としての価値向上へ繋がることが期待される。



「健康経営の推進について」(令和2年4月)経済産業省ヘルスケア産業課 P12をインタ総研で加工

健康経営に係る顕彰制度について

- 健康経営に係る各種顕彰制度を通じて、優良な健康経営に取り組む法人を「見える化」し、社会的な評価を受けることができる環境を整備。
- 2014年度から上場企業を対象に「健康経営銘柄」を選定。また、2016年度からは「健康経営優良法人認定制度」を推進。大規模法人部門の上位層には「ホワイト500」、中小規模法人部門の上位層には「ブライト500」の冠を付加している。

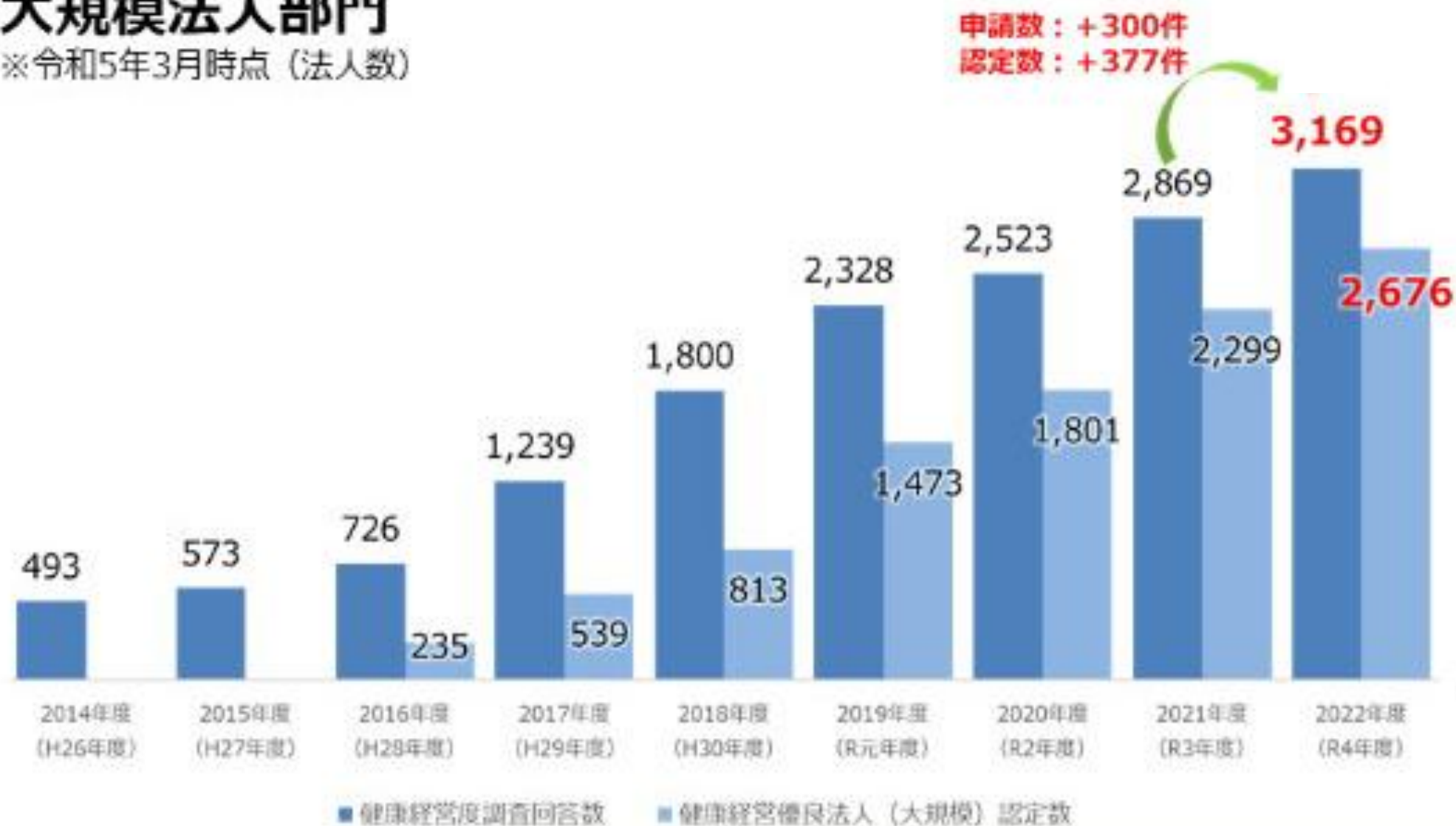


令和4年6月 経済産業省 ヘルスケア産業課 「健康経営の推進について」より

健康経営優良法人 認定制度の普及：大規模法人部門

大規模法人部門

※令和5年3月時点（法人数）



令和5年8月 健康・医療新産業協議会報告書 健康・医療新産業創出に向けた「アクションプラン2020」より

健康経営優良法人 認定制度の普及：中小規模法人部門

中小規模法人部門

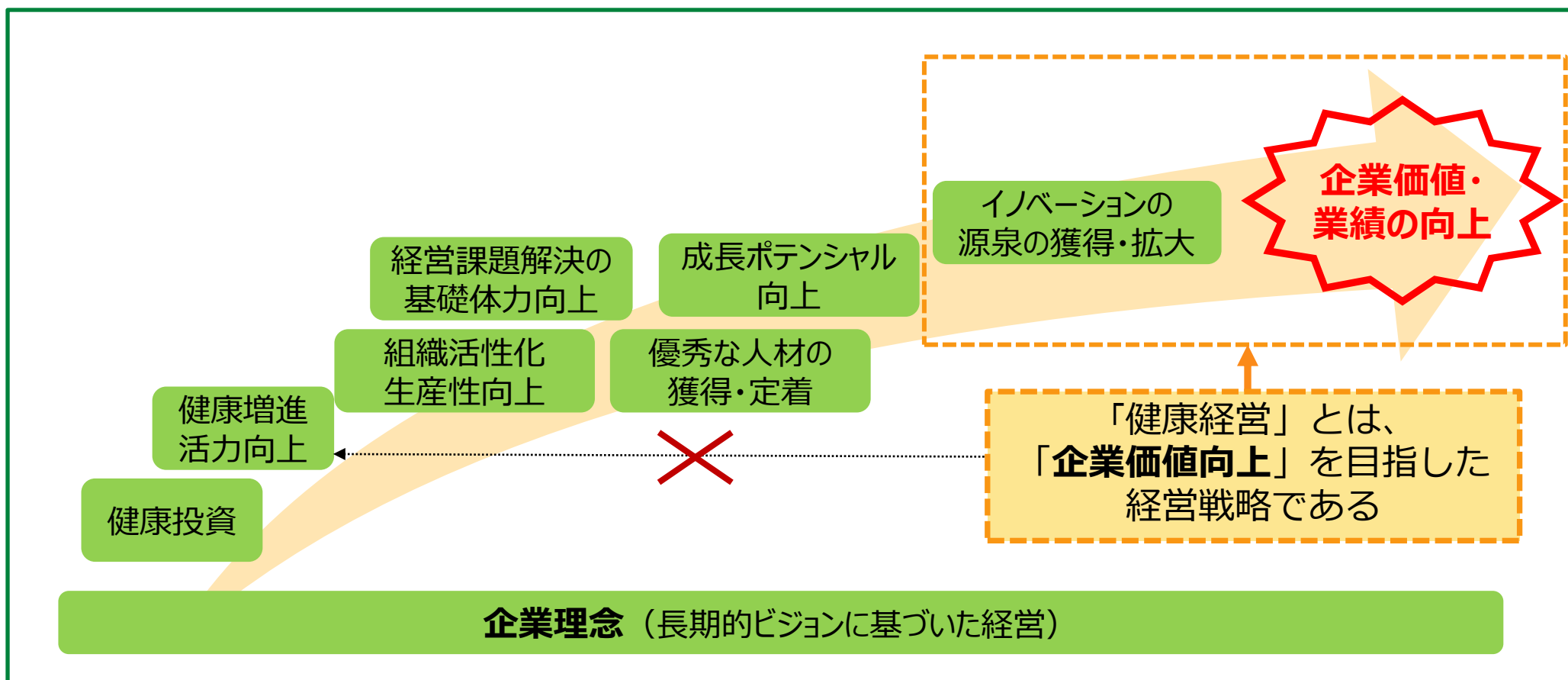
※令和5年3月時点（法人数）



令和5年8月 健康・医療新産業協議会報告書 健康・医療新産業創出に向けた「アクションプラン2020」より

「健康経営」で目指すゴール

- 従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。
- 経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や組織としての価値向上へ繋がることが期待される。



「健康経営の推進について」(令和2年4月)経済産業省ヘルスケア産業課 P12をインタ総研で加工

COMPETITIVE STRATEGY AS A NARRATIVE STORY

ストーリーとしての 競争戦略

優れた戦略の条件

楠木 建

東洋経済新報社

こうした経験を一〇年、一五年と重ねているうちに、私なりの基準が次第にはつきりとしてきました。それは戦略が「ストーリーになっているか」ということです。そこに生き生きと動く「ストーリー」が見えるか。私がよりどころとしている戦略の優劣の基準はここにあります。

「ストーリー」(narrative story)という視点から、競争戦略と競争優位、その背後にある論理と思考様式、そうしたことごとの本質をじっくりお話ししてみようというのが、この本に込めた私の意図です。この本のメッセージを一言でいえば、優れた戦略とは思わず人に話したくなるような面白いストーリーだ、ということです。

「ストーリーとしての競争戦略」(楠木健) ー東洋経済新報社ー

(健康経営を) 企業理念や経営課題と結び付ける＝ストーリーとして語る

- ◎ Q18. 経営戦略に健康経営を位置づけ、健康経営で解決したい経営上の課題を特定していますか。
(1つだけ)

◆原則として経営計画等で明文化されているものをご回答ください。

- | | |
|----------------------------|---|
| 1 健康経営で解決したい経営上の課題を特定している |  |
| 2 健康経営で解決したい経営上の課題を特定していない | |

Q18: 回答必須設問です。回答されない場合、認定要件を満たしません。

SQ1. (Qで「1」とお答えの場合) 健康経営で解決したい経営上の課題に対して、健康経営の実施により期待する効果や具体的な取り組み等のつながりを整理していますか。(1つだけ)
つながりを図示したものを開示している場合は、そのURLをご記入ください。

◆経済産業省が策定した「健康投資管理会計ガイドライン」(2020年6月公表)では、健康経営の戦略を策定する際に自社の課題と健康経営の取り組みのつながりを整理するためのツールとして、「戦略マップ」を紹介しています。

詳細URL: <https://www.meti.go.jp/press/2020/06/20200612001/20200612001.html>

(戦略マップの記入例は別シート「参考 戦略マップの記入例」をご参照ください。)

- | | |
|--|---|
| 1 「健康経営で解決したい経営上の課題」と「期待する効果」のつながりを把握している |  |
| 2 「健康経営で解決したい経営上の課題」と「具体的な取り組み」のつながりを把握している | |
| 3 「期待する効果」と「具体的な取り組み」のつながりを把握している | |
| 4 <u>「健康経営で解決したい経営上の課題」「期待する効果」「具体的な取り組み」の</u>
<u>つながりを一連の流れとして把握している</u> | |
| 5 4に加え、つながりを視覚的にわかりやすいように図示している | |
| 6 5に加え、図示したものを開示している | |
| 7 特につなかりを整理していない | |

令和5年度健康経営度調査票からの抜粋(下線はインタ総研で補記)

(健康経営を) 企業理念や経営課題と結び付ける＝ストーリーとして語る

Ⅱ. 社内外への情報開示

★◎ Q19. 健康経営の推進に関してどのような内容を社外に開示していますか。(いくつでも)

◆会社全体の健康経営の推進目的と体制の両方を開示していることが認定の必須要件です。

個別の取り組みや結果のみの開示は認定要件を満たしません。

◆自社以外の媒体(求職者向けサイト、官公庁のサイト、親会社のレポートやサイト、健保組合等保険者のサイト等)での開示は除いてください。

◆当調査の評価基準(フレームワーク)に基づいた開示を推奨しています。詳細はこちらをご参照ください。→

【補足説明】

	1 健康経営の推進の目的	⇒非実施の場合、健康経営優良法人不認定	
	2 健康経営の推進体制	⇒非実施の場合、健康経営優良法人不認定	
	3 健康経営の取り組み内容とその結果		4 健康経営の取り組みによる効果
	5 労働安全衛生・リスクマネジメント		6 いずれも開示していない

Q19: 回答必須設問です。回答されない場合、認定要件を満たしません。

SQ1. (Qでいずれか開示とお答えの場合) どのような内容を開示していますか。(いくつでも)

<a.健康経営の目的>	
☐	1 <u>健康経営で解決したい経営上の課題</u>
☐	2 <u>健康経営の実施により期待する効果</u>
☐	3 健康経営全体の具体的な数値目標
☐	4 健康経営全体の具体的な数値目標の設定に至った背景・根拠
☐	5 その他
<b.健康経営の推進体制>	
☐	1 健康経営に対する経営層の関与
☐	2 健康経営を企業横断的に取り組む体制整備の状況(専門職・担当者の配置など)
☐	3 健保組合等保険者との連携
☐	4 従業員組織(労働組合や従業員代表等)との情報共有や協議
☐	5 その他

令和5年度健康経営度調査票からの抜粋(下線はインタ総研で補記)

(健康経営を) 企業理念や経営課題と結び付ける＝ストーリーとして語る

<c.健康経営の取り組み内容とその結果>

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| 1 自社従業員の健康課題 | 2 健康課題の改善の具体的な数値目標 |
| 3 健康課題を解決するための具体的な取り組みの内容 | |
| 4 健康経営の個別施策に対する投資額 | |
| 5 健康経営の個別施策の実施回数や参加率等の定量的なデータ | |
| 6 その他 | |

<d.健康経営の取り組みによる効果>

- | | |
|---|--|
| 1 | 健康経営において解決する自社の経営課題（企業価値向上、生産性向上等）から
従業員の健康課題改善に至る施策の取り組み状況までストーリー立てて示されていること
（例：戦略マップ等） |
| 2 | 健康課題の改善に関する経年での定量的な分析データ
（例：生活習慣病改善、有所見者率改善、メンタルヘルス休職者率改善等） |
| 3 | 企業経営に対する健康経営の効果を示す経年での定量的な分析データ
（例：広告効果を含む企業価値向上、従業員の業務パフォーマンスの向上、従業員定着率向上等） |
| 4 | その他 |

<e.労働安全衛生・リスクマネジメント>

- | | |
|---|---|
| 1 | 労働安全衛生マネジメントシステム（ISO45001等）の導入の有無 |
| 2 | 労働安全衛生についての危険源の特定、リスク評価 |
| 3 | 労働安全衛生に関する労使での協議の場・コミュニケーションの状況（安全衛生委員会等） |
| 4 | その他 |

令和5年度健康経営度調査票からの抜粋（下線はインタ総研で補記）

(健康経営を) 企業理念や経営課題と結び付ける＝ストーリーとして語る

健康投資管理会計ガイドライン

令和2年6月12日
経済産業省 商務・サービスグループ
ヘルスケア産業課

P12

3. 健康経営戦略について

3.1 健康経営戦略策定の目的・必要性

健康経営を実施するにあたり、経営課題やその経営課題解決につながる健康課題から健康の保持・増進に関する取組へ落とし込み、課題から取組までの結びつきの意識を持ってストーリーとして経営者や従業員、外部のステークホルダーに対して語れるようにし、かつ実際に理解してもらうことが非常に重要である。健康投資管理会計を活用することで、健康経営によって解決したい経営課題やその経営課題解決につながる健康課題、それを実現するための健康投資、健康投資効果、健康資源の因果関係が整理され、企業等の内部でのPDCAサイクルの管理や外部への情報開示を体系的に行うことが可能になる。【解説19】

(1) 開示内容について

ア 健康経営戦略の開示

企業等として、具体的に抱える経営課題を従業員等の健康課題の解決によって解決するという健康経営の目的に鑑み、企業等がなぜ健康経営を行っているのか、健康経営を通じてどのような経営課題を解決したいのか、という理念や方針も含めた概念を記載することが重要である。特に、こうした企業等の問題意識について、わかりやすく外部に発信することで、その健康投資や健康投資効果、健康資源を具体的に公表しておらずとも、取組の方針や方向性、ひいては企業価値の向上について示唆することが可能となる。この際、KPIはどのように設定しているのか、設定に際して経営陣がどのように関与しているのかといった点も重要な点となる。

投影スライドをご覧ください

投影スライドをご覧ください



2. 企業価値

(1) 日本企業の現状

企業価値：時価総額ランキング

世界時価総額ランキングTOP50(平成元年)

世界時価総額ランキングTOP50(平成31年4月)

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1638.6	日本
2	日本興業銀行	715.9	日本
3	住友銀行	695.9	日本
4	富士銀行	670.8	日本
5	第一勧業銀行	660.9	日本
6	IBM	646.5	米国
7	三菱銀行	592.7	日本
8	エクソン	549.2	米国
9	東京電力	544.6	日本
10	ロイヤルダッチ・シェル	543.6	オランダ
11	トヨタ自動車	541.7	日本
12	GE	493.6	米国
13	三和銀行	492.9	日本
14	野村証券	444.4	日本
15	新日本製鐵	414.8	日本
16	AT&T	381.2	米国
17	日立製作所	358.2	日本
18	松下電器	357.0	日本
19	フィリップ・モリス	321.4	米国
20	東芝	309.1	日本
21	関西電力	308.9	日本
22	日本長期信用銀行	308.5	日本
23	東海銀行	305.4	日本
24	三井銀行	296.9	日本
25	メルク	275.2	ドイツ
26	日産自動車	269.8	日本
27	三菱重工業	266.5	日本
28	デュポン	260.8	米国
29	GM	252.5	米国
30	三菱信託銀行	246.7	日本

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	アップル	9644.2	米国
2	マイクロソフト	9495.1	米国
3	アマゾン・ドット・コム	9286.6	米国
4	アルファベット	8115.3	米国
5	ロイヤル・ダッチ・シェル	5368.5	オランダ
6	パークシャー・ハサウェイ	5150.1	米国
7	アリババ・グループ・ホールディングス	4805.4	中国
8	テンセント・ホールディングス	4755.1	中国
9	フェイスブック	4360.8	米国
10	JPモルガン・チェース	3685.2	米国
11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	3670.1	米国
12	エクソン・モービル	3509.2	米国
13	中国工商银行	2991.1	中国
14	ウォルマート・ストアーズ	2937.7	米国
15	ネスレ	2903.0	スイス
16	バンク・オブ・アメリカ	2896.5	米国
17	ピザ	2897.3	米国
18	プロクター・アンド・ギャンブル	2651.9	米国
19	インテル	2646.1	米国
20	シスコ・システムズ	2480.1	米国
21	マスターカード	2465.1	米国
22	ベライゾン・コミュニケーションズ	2410.7	米国
23	ウォルト・ディズニー	2367.1	米国
24	サムスン電子	2359.3	韓国
25	日産自動車・マニファクチャリング	2341.5	日本
26	AT&T	2338.7	米国
27	シェブロン	2322.1	米国
28	中国平安保険	2293.4	中国
29	ホーム・デポ	2258.2	米国
30	中国建設銀行	2255.1	中国

世界時価総額ランキングTOP50(平成元年)

世界時価総額ランキングTOP50(平成31年4月)

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
31	BT	242.9	英国
32	ベル・サウス	241.7	米国
33	BP	241.5	英国
34	フォード・モーター	239.3	米国
35	アモコ	229.3	米国
36	東京銀行	224.6	日本
37	中部電力	219.7	日本
38	住友信託銀行	218.7	日本
39	コカ・コーラ	215.0	米国
40	ウォールマート	214.9	米国
41	三菱地所	214.5	日本
42	川崎製鉄	213.0	日本
43	モービル	211.5	米国
44	東京ガス	211.3	日本
45	東京海上火災保険	209.1	日本
46	NKK	201.5	日本
47	アルコ	196.3	米国
48	日本電気	196.1	日本
49	大和証券	191.1	日本
50	旭硝子	190.5	日本

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
31	ロシュ・ホールディング	2242.9	スイス
32	ユナイテッドヘルス・グループ	2179.2	米国
33	ファイザー	2164.1	米国
34	ウェルズ・ファーゴ	2132.3	米国
35	ボーイング	2117.8	米国
36	コカ・コーラ	2026.4	米国
37	ユニオン・パシフィック	1976.4	米国
38	チャイナ・モバイル	1963.6	中国
39	中国農業銀行	1935.0	中国
40	メルク	1897.5	ドイツ
41	コムキャスト	1896.9	米国
42	オラクル	1866.7	米国
43	トヨタ自動車	1787.6	日本
44	ペプシコ	1772.5	米国
45	LVMH モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン	1762.8	フランス
46	アンハイザー・ブッシュ	1753.0	米国
47	HSBCホールディングス	1749.2	英国
48	ノバルティス	1742.6	スイス
49	フォメント・エコノミ・メヒカノ	1713.4	メキシコ
50	ネットフリックス	1647.5	米国

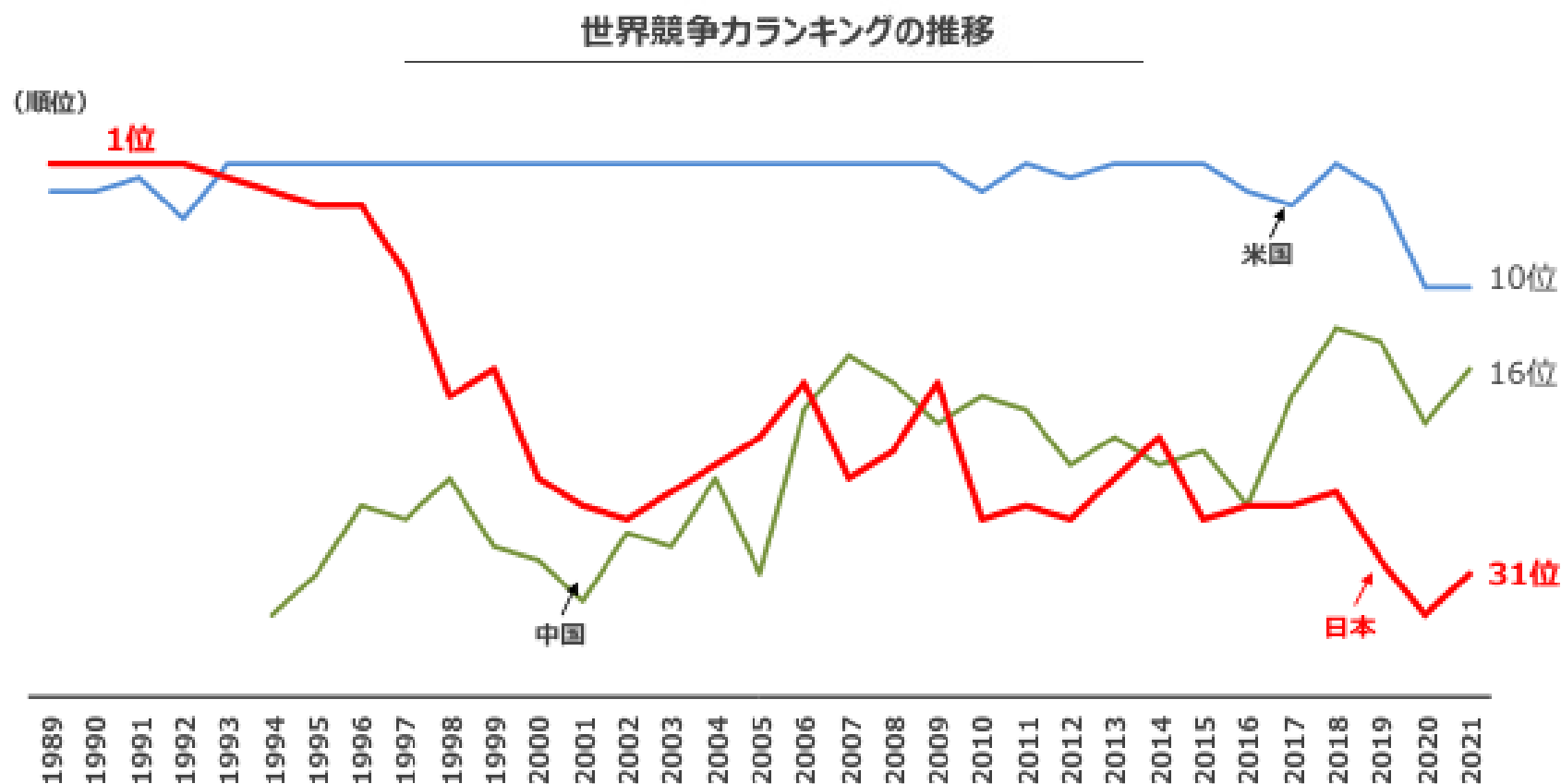
注1：平成31年のデータはYahoo!ファイナンス参照
注2：平成元年のデータはダイヤモンド社のデータ (https://diamond.jp/articles/1173447?page=2) を参照

STARTUP DB

出典：STARTUP DB ホームページ (https://startup-db.com/magazine/category/research/marketcap-global)

30年間の国際競争力

日本の国際競争力は、この30年で1位から31位に落ちた。



(出所) IMD "World competitiveness yearbook" 等を基に経済産業省が作成。

4

経済産業省「未来人材ビジョン(令和4年5月) <https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf>

企業価値：無形資産へのシフト

(参考) 企業価値の源泉としての無形資産の重要性

企業価値の源泉が、有形資産（工場設備等）から無形資産（人材、技術、ノウハウ、ブランド等）に変わってきている。

- ✓ 米国では、企業の付加価値に占める割合をみると、有形資産より無形資産に対する投資が上回っている

- ✓ S&P500（米国に上場する主要500銘柄）の市場価値に占める無形資産の割合が年々拡大している

米国企業の有形・無形資産に対する投資

US private sector investment in tangible and intangible capital (relative to gross value added), 1977–2014

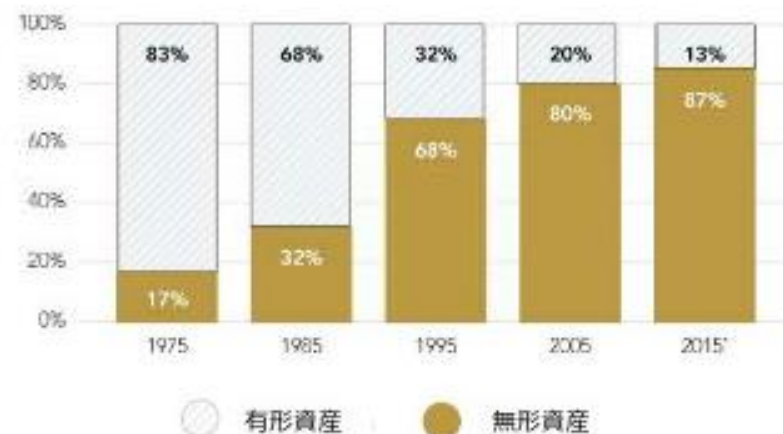


Figure 8.1 The Intangibles Revolution

出所：The End of Accounting (Baruch Lev, Feng Gu), Wiley Financial Series, Page 82

S&P500市場価値の構成要素

COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE

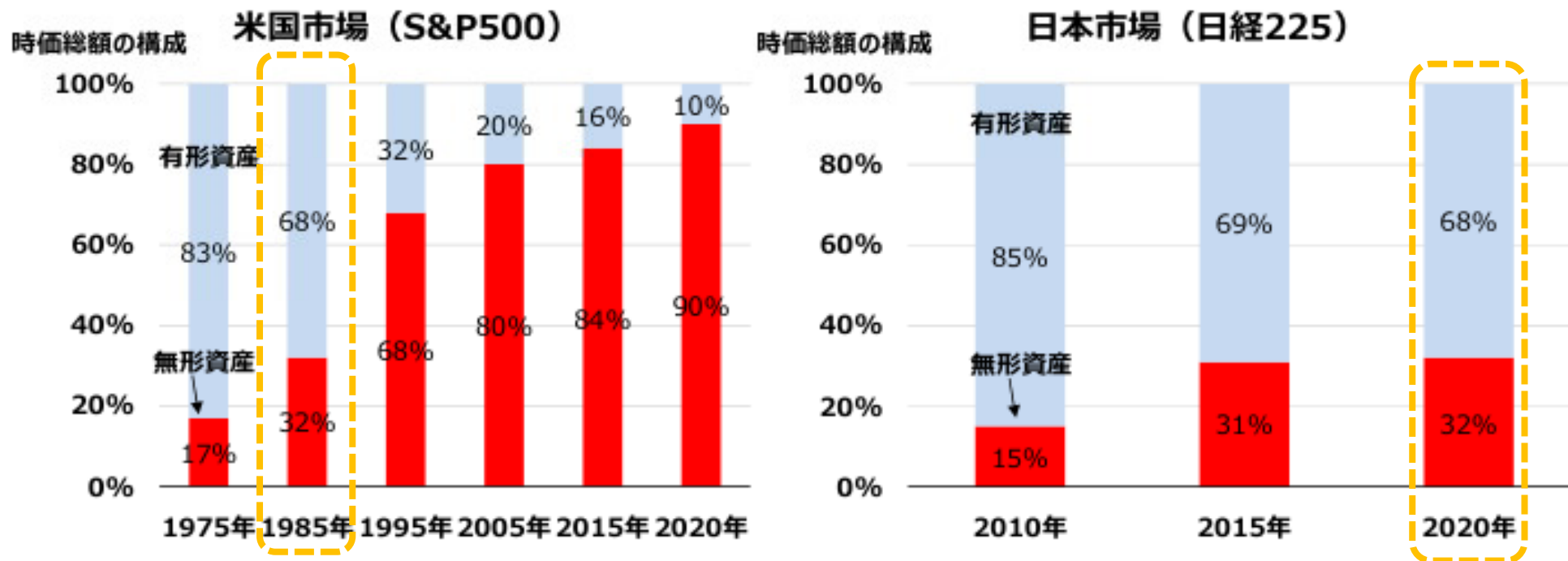


SOURCE: OCEAN TOMIO, LLC

出典：産業構造の転換の円滑化に向けた企業と投資家の対話促進の取組について（2017年4月24日 経済産業省）

企業価値：無形資産割合の日米比較

時価総額に占める無形資産の割合



(注) 時価総額(market cap)から純有形資産(net tangible asset value)を引いたものを純無形資産 (net intangible asset value) としている。
その純無形資産を時価総額で割ることによってそのインデックスに占める無形資産を割り出している。

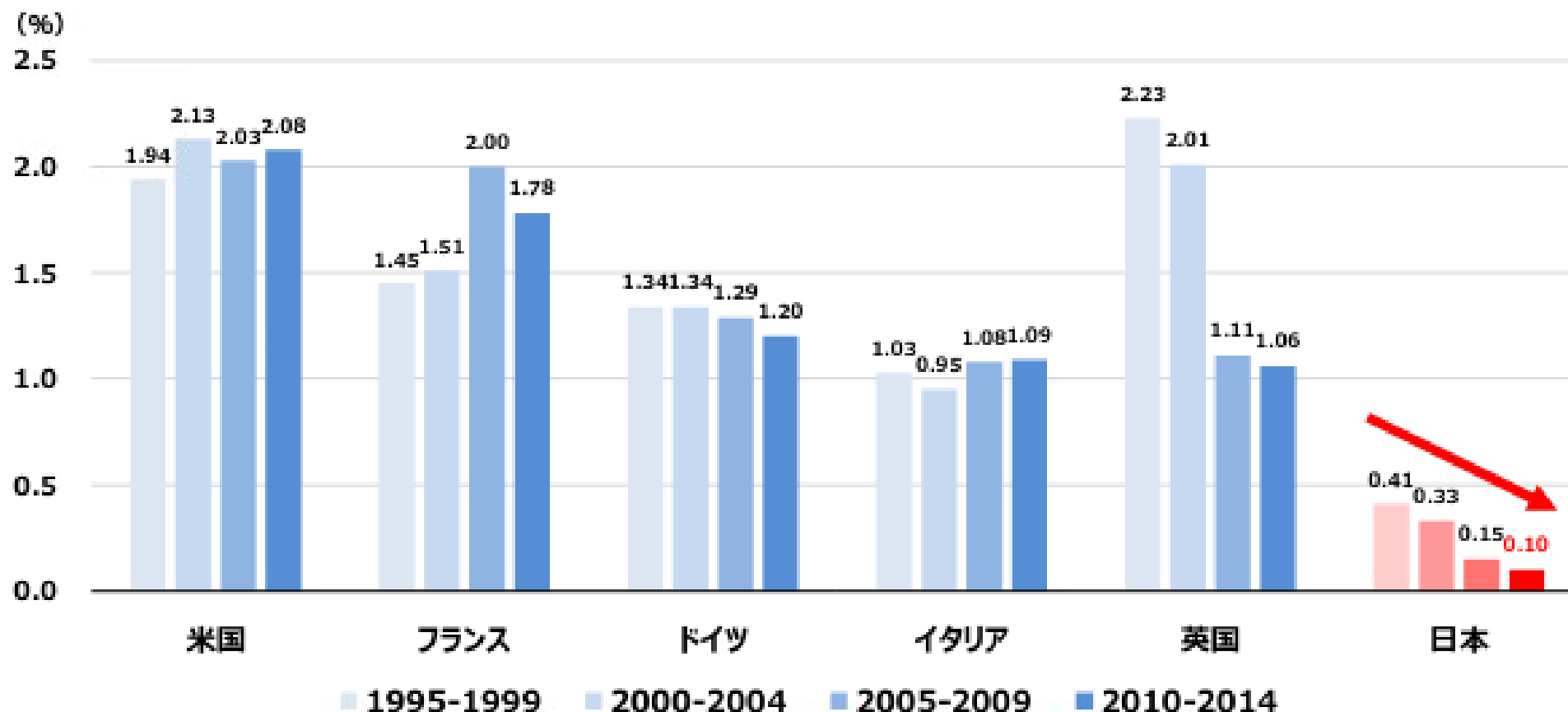
(出所) OCEAN TOMO「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」(2020年)を基に作成。

※出所：内閣官房 非財務情報可視化研究会（第4回）配付資料1 より作成

- 日本では米国のような無形資産割合と有形資産割合の逆転は起きていない。
- 日本の2020年の無形資産割合は米国の1985年時点と同等である。

- 日本企業の人的投資（OJTを除くOFF-JTの研修費用）は、2010-2014年に対GDP比で0.1%にとどまり、米国（2.08%）やフランス（1.78%）など先進国に比べて低い水準にある。かつ、近年更に低下傾向にある。

企業の人材投資（OJT以外）の国際比較（対GDP比）



(注) 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest database を利用し、学習院大学経済学部宮川努教授が推計
 (出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析-働き方の多様化に向けた人材育成の在り方について」を基に作成。

出典: 賃金・人的資本に関するデータ集(内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局) https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryou1.pdf

持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会

報告書

～ 人材版伊藤レポート ～

(5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み

① 本取組の概要

令和2年
経済産業

人的資本経営

アーン等を高めるだけでなく、組織の信任化や企業業績等の向上も期待されることから、経営陣に求められる重要な取組の一つとなっている。

- また、社員のエンゲージメントの向上につながるから、心身を健康にするだけでなく、熱意や活力をもって働くことを実現する社員の Well-being も、視点として重要である。

集面ばかりに
ならない。
がコロナ危機に
生じたのではな
くが困難な時代
への抜本的な
かわらず、その
っていたことに



ある。新型コロナウイルス感染症という想定外のショックにより、解決すべき課題への対応が社会全体で組織や個人のレベルで加速されたに過ぎない。未曾有の難局に直面している時こそ、未来に向けて、われわれは問題を直視し、変革を起こす好機とすべきである。

人材版伊藤レポート ; https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyoo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf
人材版伊藤レポート2.0: https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

人的資源

V.S.

人的資本

有限な、消費するもの

既に持っているものを使う、今あるものを消費する

⇒いかにその使用・消費を管理するか
という考え方になりがち、
投じる資金は「費用(コスト)」

↓
効率重視
(efficient思考)

投資し、価値を増やすべきもの

磨けば磨くほど輝きを増す。

⇒マネジメントの方向性も「管理」
から「価値創造(=投資)」へ
(投資次第で価値は伸び縮みする)

↓
価値重視
(effective思考)

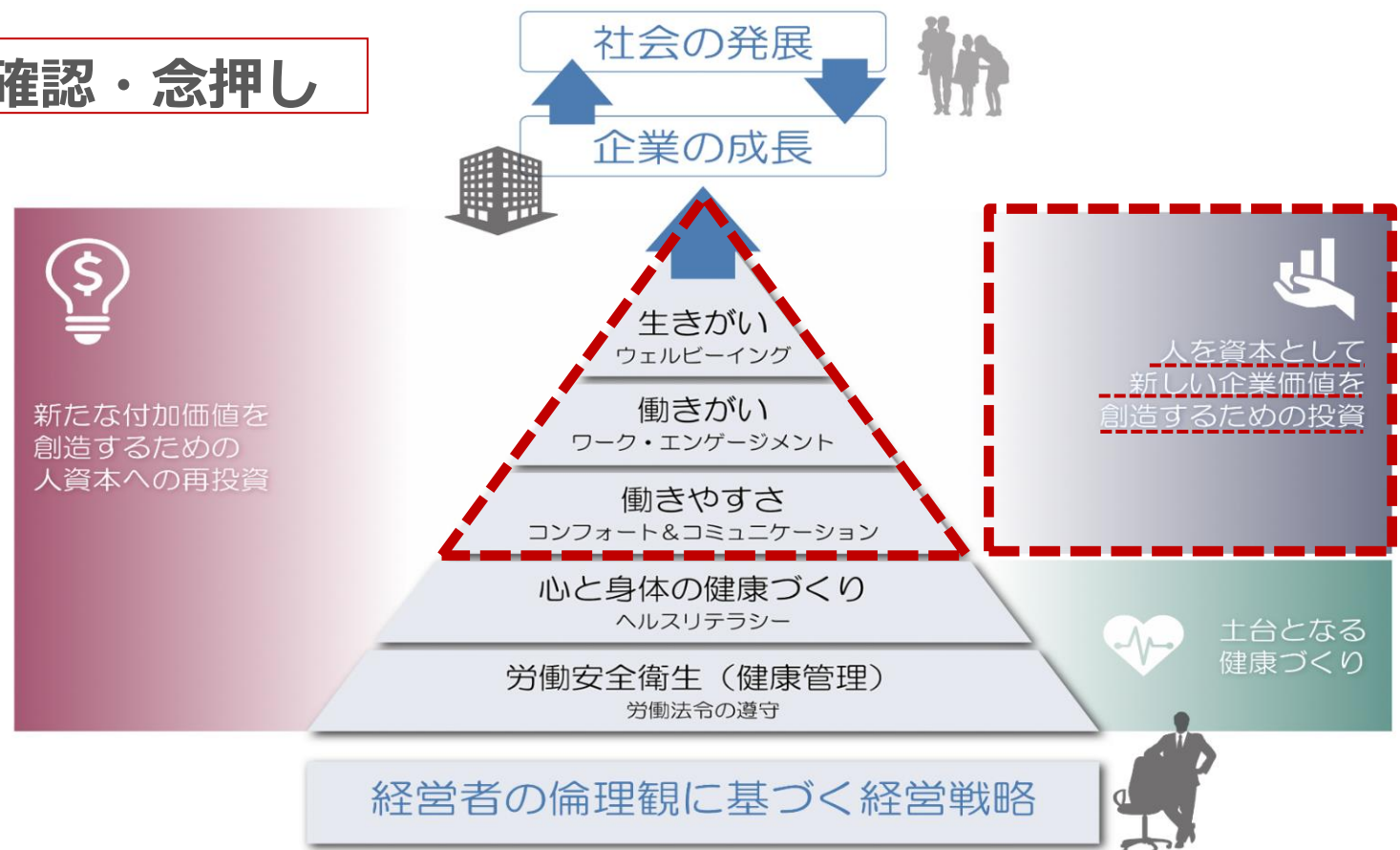


健康経営の“深化”版定義

健康経営®とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しています。今後は、「人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること」が、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

NPO法人健康経営研究会（2021）

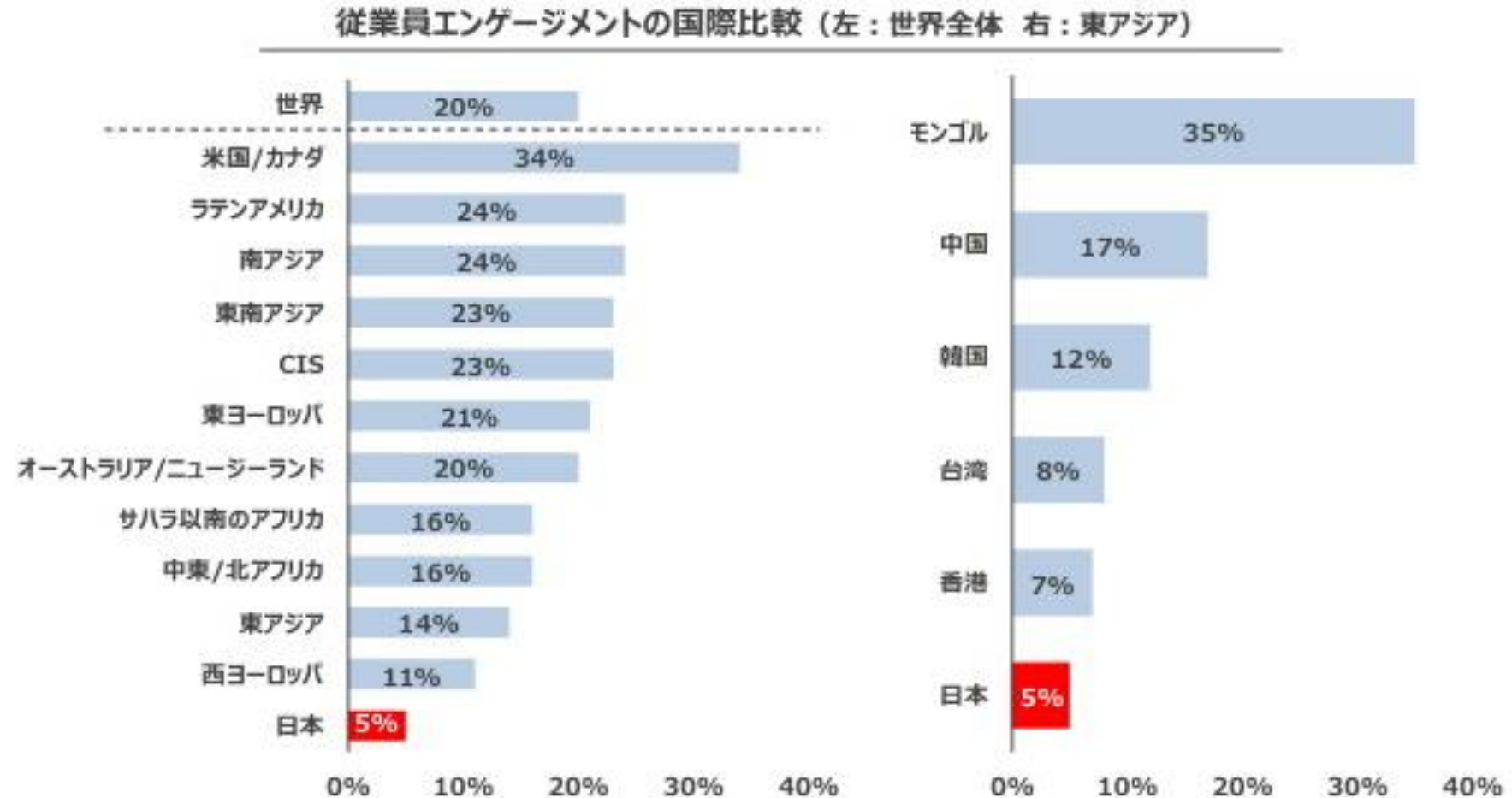
“深化”版定義＝再確認・念押し



出典：健康経営研究会HP(<http://kenkokeiei.jp/whats>)

「資本」として企業価値の源泉になるはずの「人」が・・・

日本企業の従業員エンゲージメントは、世界全体でみて最低水準にある。



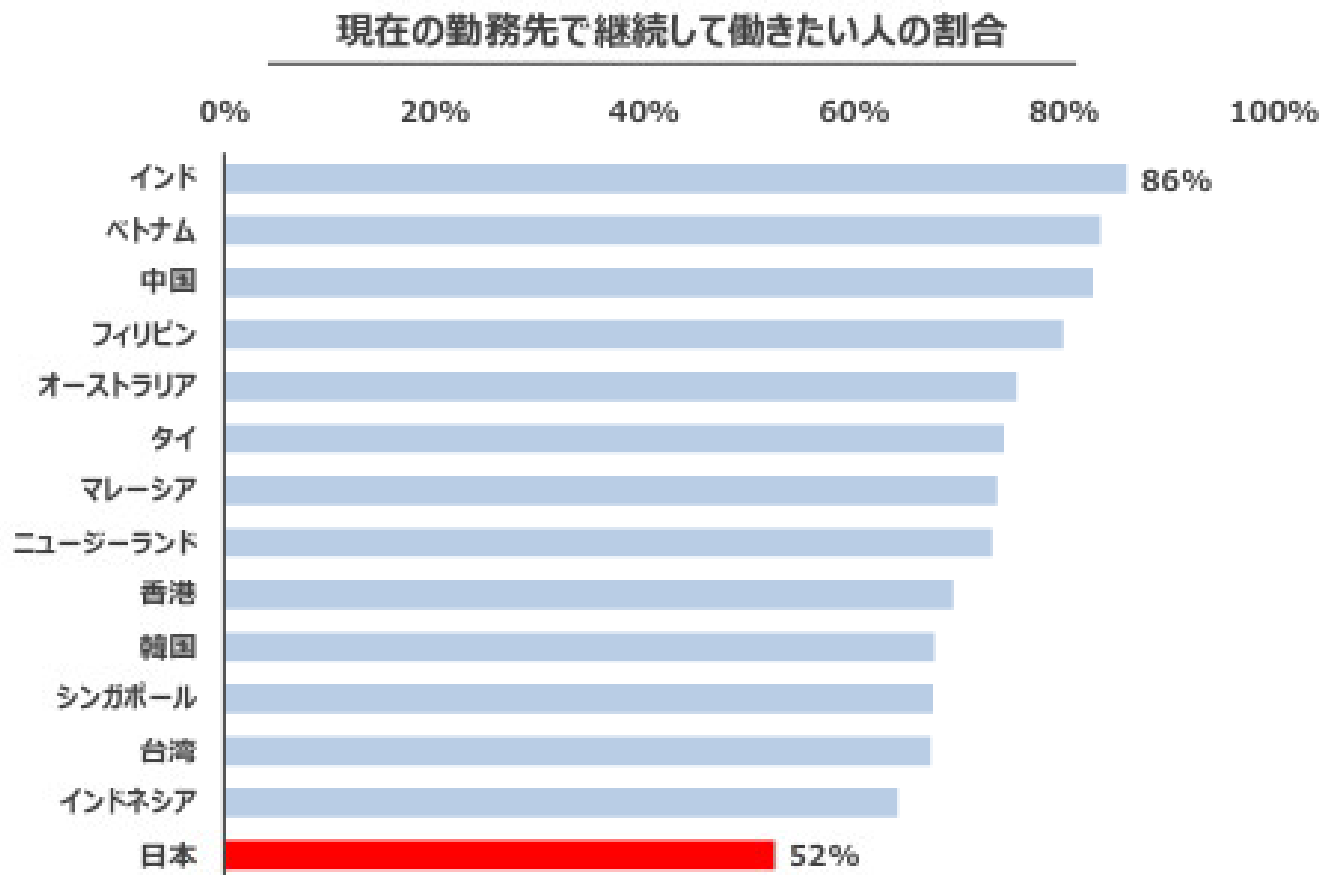
（注）「エンゲージメント」は、人事領域においては、「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係」といった意味で用いられる。

（出所）GALLUP “State of the Global Workplace 2021”を基に経済産業省が作成。

経済産業省「未来人材ビジョン（令和4年5月）」<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf>

「資本」として企業価値の源泉になるはずの「人」が・・・

「現在の勤務先で働き続けたい」と考える人は少ない。



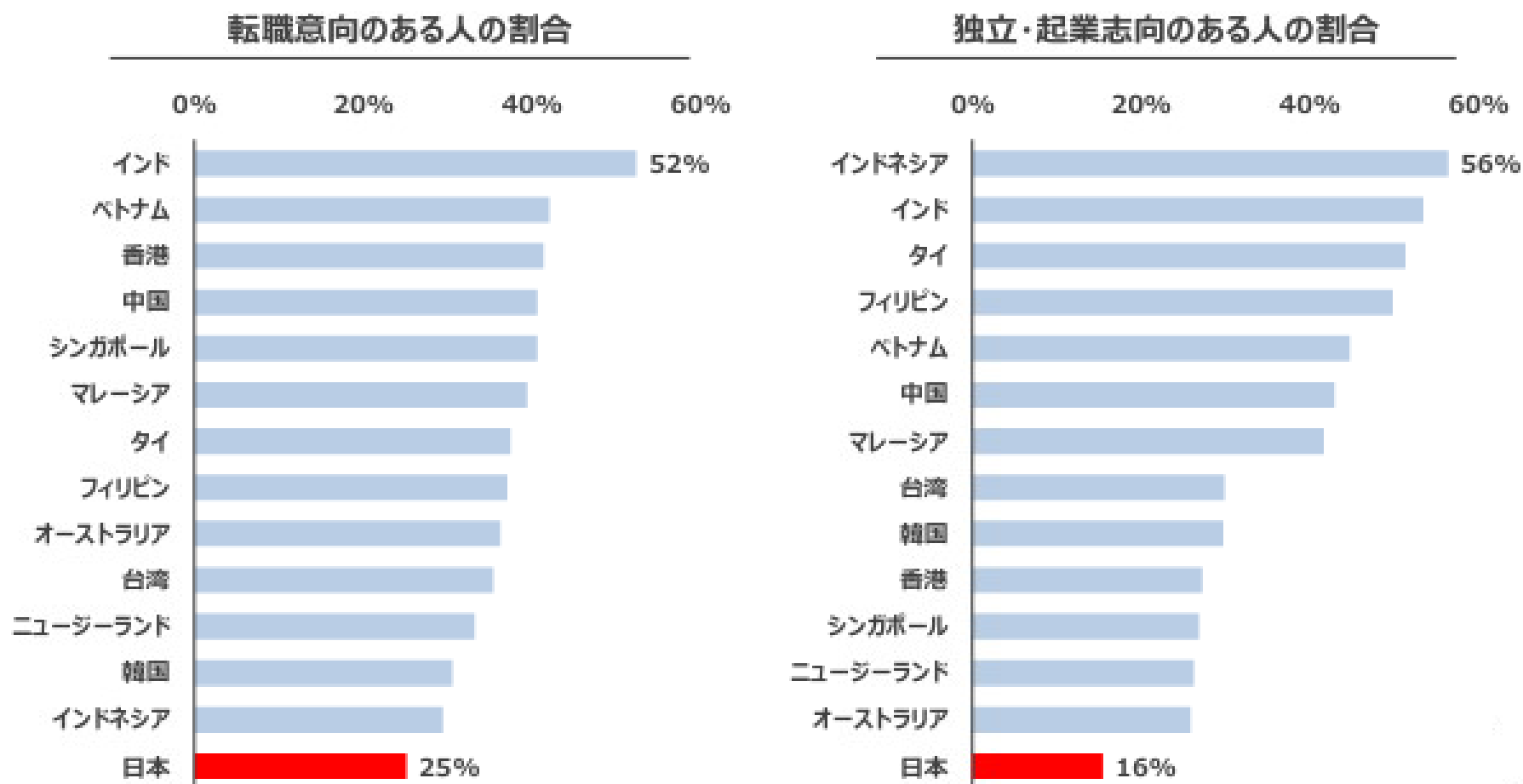
(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。
調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。

なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定着調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

「資本」として企業価値の源泉になるはずの「人」が・・・

しかし、「転職や起業」の意向を持つ人も少ない。



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド（各国1,000サンプル）。調査対象は、20～69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。

なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

35



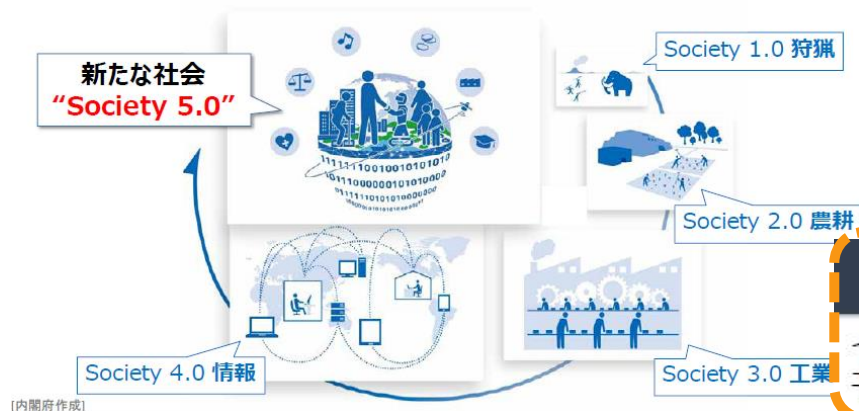
2. 企業価値

(2) 企業価値向上に求められること

企業価値を考える：「Society5.0」

Society 5.0とは

サイバー空間とフィジカル（現実）空間を高度に融合させたシステムにより、
経済発展と社会的課題の解決を両立する、
人間中心の**社会（Society）**



経済発展と社会的課題の解決の両立

イノベーションで創出される**新たな価値**により、格差なくニーズに対応したモノやサービスを提供することで、**経済発展**と**社会的課題を解決**を両立



出典：内閣府 https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/society5_0-1.pdf

企業価値を考える：「SX（サステナビリティトランスフォーメーション）」

サステナビリティ・トランスフォーメーション

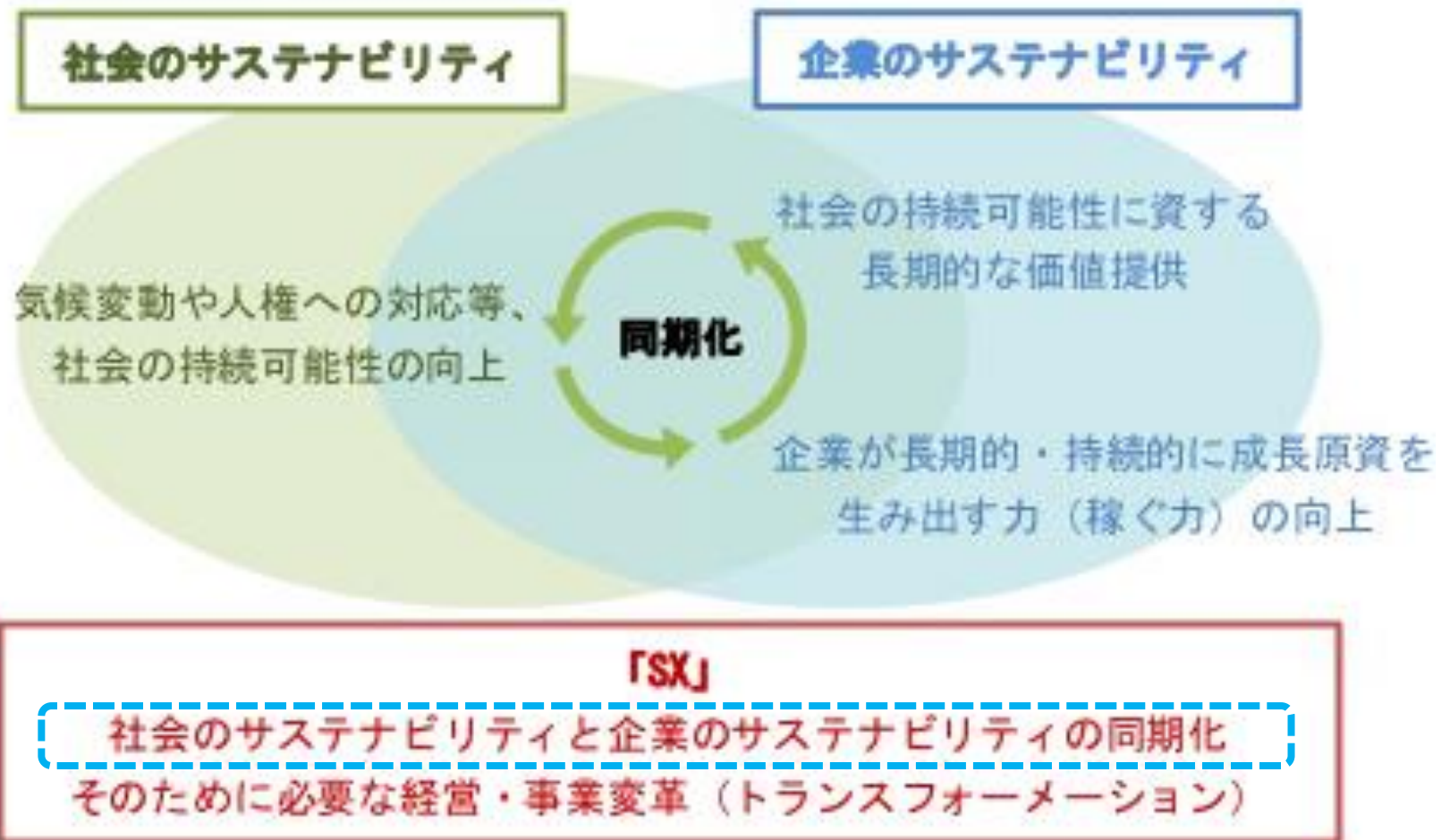
今こそ、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実践するときである。これこそが、**これからの「稼ぎ方」の本流となっていく**。

（伊藤レポート3.0 P2）

伊藤レポート3.0
（SX 版伊藤レポート）

サステナブルな企業価値創造のための長期経営・
長期投資に資する対話研究会（SX 研究会）報告書

2022年8月30日
経済産業省



企業価値を考える：必要なのは**非連続的なイノベーション**

SDGs 経営/ESG 投資研究会

報告書



2019年6月

経済産業省

(P25) 3.イノベーションの創発

SDGs経営を支えるイノベーションを生み出す

これまで解決できなかった社会課題に立ち向かうためには、非連続的なイノベーションを生み出すとともに、新規事業をスケールさせていく必要がある。

(P37) 2.長期視点の企業経営の推進

2.1.イノベーション「協創」に向けた取組（イノベーション経営の推進）

研究会の議論において、イノベーションがSDGs達成の重要な要素であることは、…幾度となく強調された。目まぐるしく移ろう国内外の**社会課題の解決を重要な事業機会として捉え、新たな市場を作っていくことは、イノベーション活動そのもの**といえる。

https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628007/20190628007_01.pdf

伊藤レポート3.0
(SX版伊藤レポート)

持続可能な企業価値創造のための長期経営・
長期投資に資する対話研究会 (SX研究会) 報告書

2022年8月30日
経済産業省

(P2) 1.なぜ今、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)か

「サステナビリティ」への対応は、企業が対処すべきリスクであることを超えて、**長期的かつ持続的な価値創造に向けた経営戦略の根幹**をなす要素となりつつある。

(中略)

今こそ、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)を実践するときである。これこそが、これからの「稼ぎ方」の本流となっていく。

(中略)

こうした投資家等との対話を通じ、特定の事業や部署に限らず企業活動全般において、**従来の活動の延長線上にはない非連続的な変革を果敢に進める**ことにより、X(トランスフォーメーション)を一層加速することができる。

<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf>

イノベーションに必要な要素：D E & I（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）

「ダイバーシティ経営」とは

「ダイバーシティ経営」は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生やCSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。経営戦略を実現するうえで不可欠である多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める組織風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としています。

＜「ダイバーシティ経営」の定義＞

ダイバーシティ経営とは、「多様な人材（注1）を活かし、その能力（注2）が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営（注3）」のことです。

（注1）「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含まれます。

（注2）「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含まれます。

（注3）「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです。

＜「ダイバーシティ経営」の4つの効果＞

①プロダクト・イノベーション

対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの
※多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれます。

②プロセス・イノベーション

製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）
※多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まります。

③外的評価の向上

優秀な人材の獲得、顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など
※多様な人材を活用していること、およびそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まります。

④職場内の効果

社員のモチベーション向上や職場環境の改善など
※自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していきます。

■ 経済産業省の取り組み

- 経済産業省では、平成24年度より、「ダイバーシティ経営」に取り組む企業のすそ野拡大を目的に、多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげている企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業大臣表彰）（以下、100選）を実施してきました。表彰企業の事例は、経済産業省のホームページ「新・ダイバーシティ経営企業100選」でご覧いただけます。

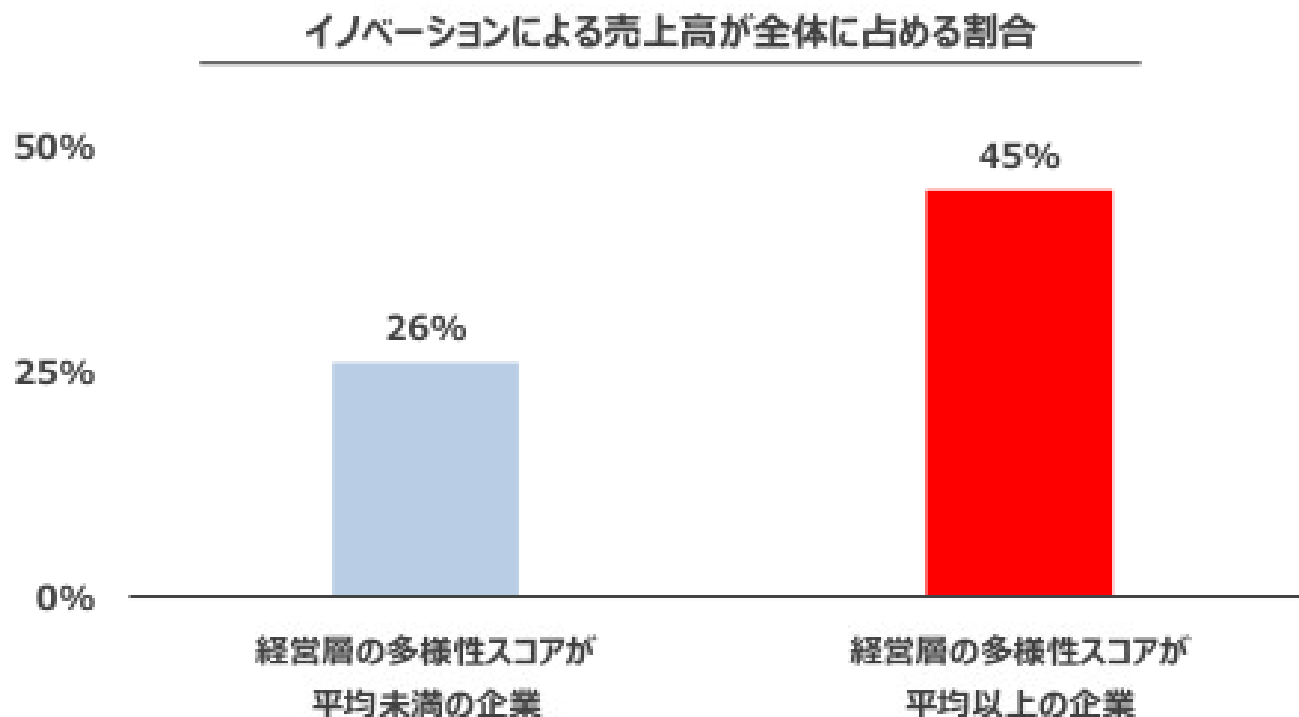
→ <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/practice/>



出典：「多様な個を活かす経営へ～ダイバーシティ経営への第一歩～」(経済産業省・2021年3月)

イノベーションに必要な要素：D E & I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）

多様性は、イノベーション創出にとって不可欠である。



（注1） 8か国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）における様々な業種や規模の企業を対象に調査。

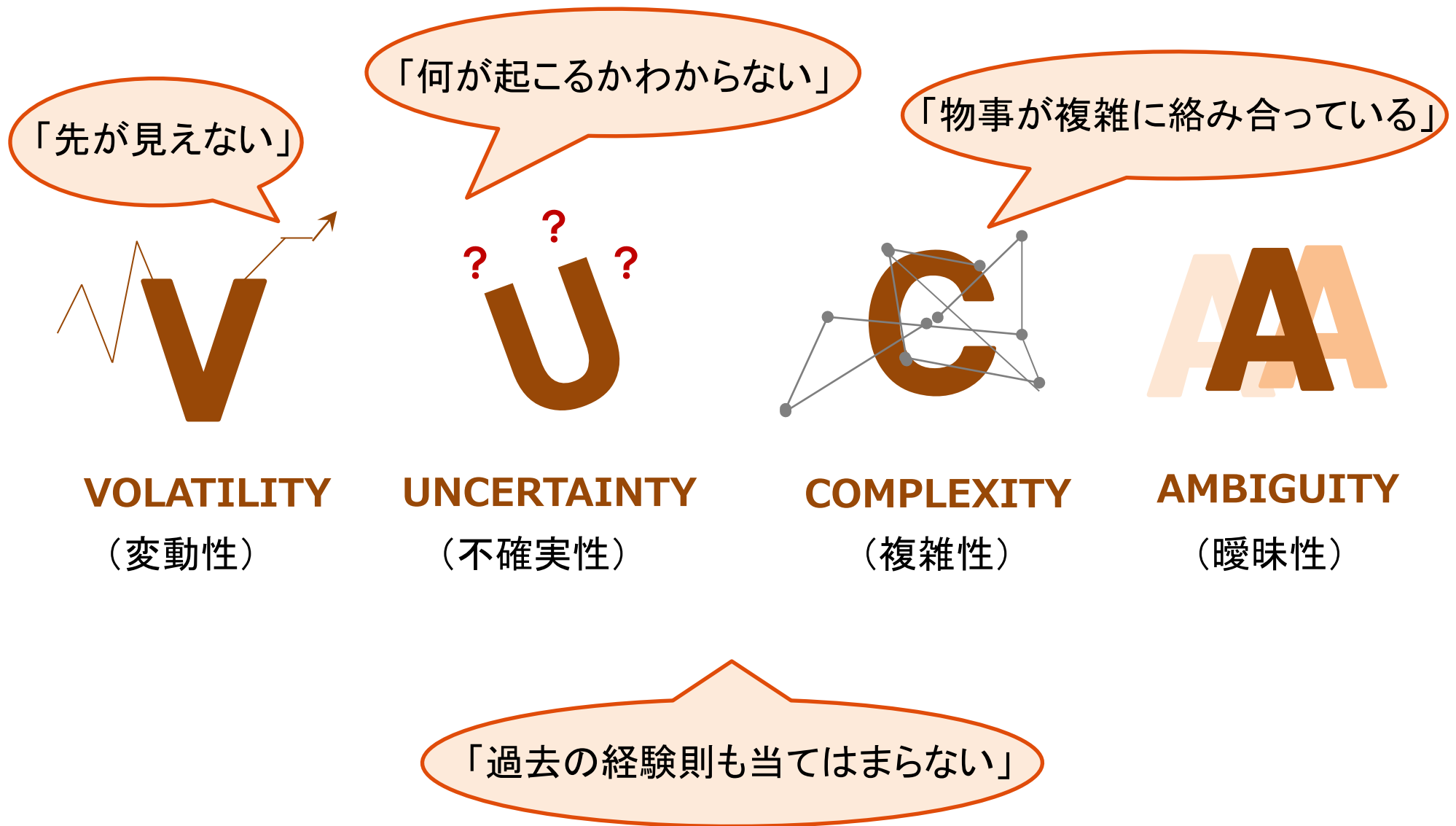
（注2） Blauインデックスのダイバーシティの6要素（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴）の平均で測定。

（注3） イノベーションとは、過去3年以内に市場投入された新製品・サービスの売上高。

（出所） BCG “How Diverse Leadership Team Boost Innovation”（2018）より作成。

経済産業省「未来人材ビジョン（令和4年5月）<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf>

「VUCAの時代」にも必要なD E & I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)



多様性を活かすために必要な要素

1. 話しやすい
率直に指摘し合える



2. 助け合いがある
失敗を責められない
前向きに対処できる



3. チャレンジできる
前例がなくても挑戦できる



4. 個性が尊重される
強みや個性が発揮しやすい



心理的安全性

「Well-Being」を高める因子 (前野隆司教授の研究)

「幸せ」の4因子 (慶應義塾大学院SDM研究科 前野隆司教授)



やってみよう！



夢・目標・やりがい

自己実現と成長

ありがとう！



感謝、親切・利他的
多様な友人

つながりと感謝

なんとかなる！



自己受容
ポジティブ
チャレンジ

前向きと楽観

ありのままに！



人の目を気にし過ぎない
目標・成長

独立と自分らしさ

幸せ

参考文献:「幸せのメカニズム」(前野隆司)

Well-Beingの効果（企業）

◇アメリカの研究では、
「幸福度の高い従業員は
創造性3倍、生産性1.3倍、売上1.3倍
というデータもある。

**創造性
生産性**

**幸福感の高い社員の
創造性は3倍、生産性は31%、
売上は37%高い**

[Lyubomirsky, King, Diener]

**欠勤率
離職率**

**幸福度が高い従業員は
欠勤率が41%低く [George, 1989]、
離職率が59%低く [Donovan, 2000]、
業務上の事故が70%少ない [ギャラップ]**

ハーバードビジネスレビュー2012年5月号「幸福の戦略」P62～63

出典：慶應義塾大・大学院SDM研究科 前野隆司教授 インタ総研社員向けセミナー資料より

投影スライドをご覧ください

多様性を活かす ≡ Well-Beingの向上

前野隆司 教授

慶応義塾大学大学院

システムデザイン・マネジメント研究科 教授

慶応義塾大学

ウェルビーイングリサーチセンター長



1. 話しやすい
率直に指摘し合える



ありがとう因子

(つながり・多様な友人)

ありのままに因子

(自分らしさ・人の目を気にし過ぎない)

2. 助け合いがある
失敗を責められない
前向きに対処できる



ありがとう因子

(つながりと感謝)

なんとかなる因子

(前向きと楽観)

3. チャレンジできる
前例がなくても挑戦できる



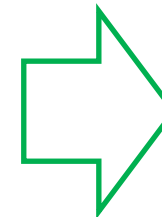
やってみよう因子

(目標・やりがい)

なんとかなる因子

(前向き・チャレンジ)

4. 個性が尊重される
強みや個性が発揮しやすい

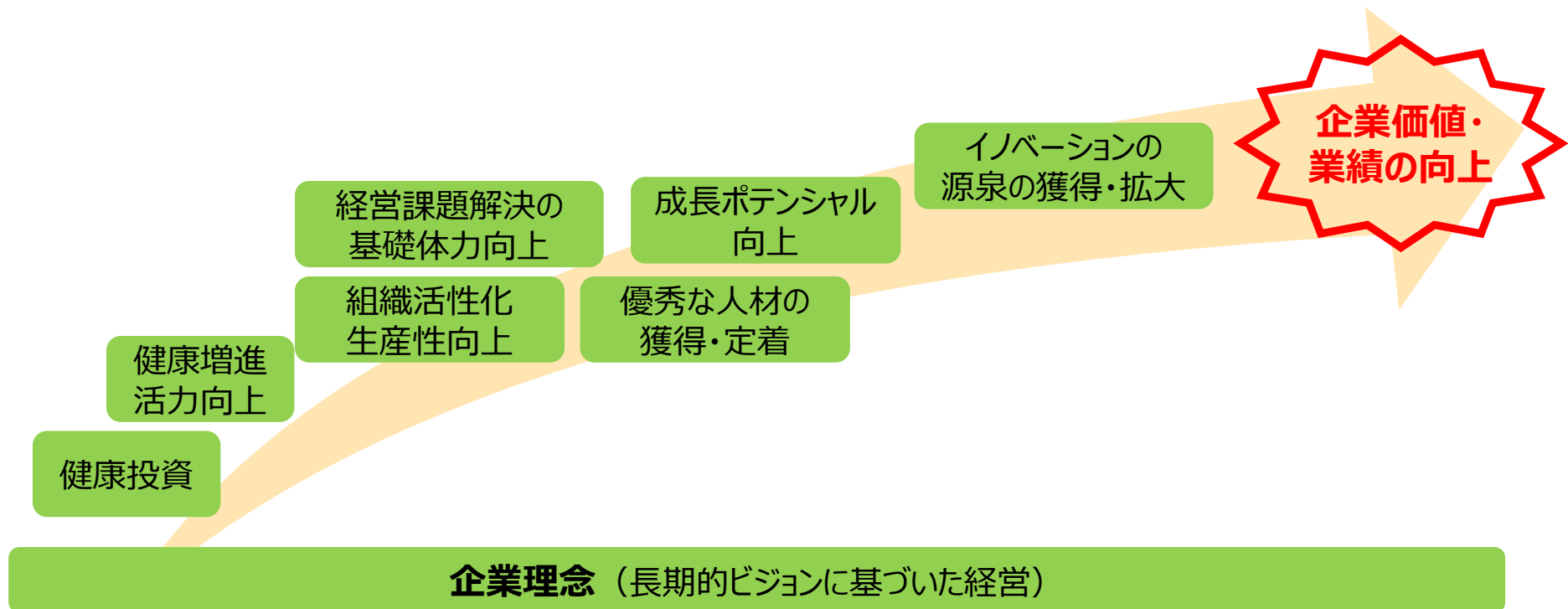


ありのままに因子

(自分らしさ)

- 従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。
- 経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や組織としての価値向上へ繋がることが期待される。

※「健康」とはWHOの定義に基づく、「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」をいう。
出典：日本WHO協会ホームページ



「健康経営の推進について」(令和4年6月)経済産業省ヘルスケア産業課 P11をインタ総研で加工

「健康」とは・・・WHO（世界保健機関）の定義

WHO

健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく
肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、
すべてが満たされた状態にあることをいいます。

Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.

公益社団法人日本WHO協会 HPより（文字色・下線はインタ総研で加工）

他人に必要とされ、何らかの役割を持ち、居場所があると感じられる
状態であること
生きがいがあり、周囲の人たちと支え合う関係を築けている
状態にあること

他人に**必要とされ**、何らかの**役割**を持ち、**居場所がある**と感じられる状態であること
生きがいがあり、周囲の人たちと**支え合う関係**を築けている状態にあること

1. 話しやすい
率直に指摘し合える



居場所がある
役割がある

2. 助け合いがある
失敗を責められない
前向きに対処できる



支え合う関係が
築けている

3. チャレンジできる
前例がなくても挑戦できる



生きがい(働きがい)
がある

4. 個性が尊重される
強みや個性が発揮しやすい



必要とされている
役割を持っている

簡単に言いますと・・・

経営理念



少し、ブレイク

(肩甲骨まわりをほぐす：ひじかたぐるぐる体操)

目的：肩甲骨を動かし本来の動きが出るよう準備します。
肩こりにも効果的です。

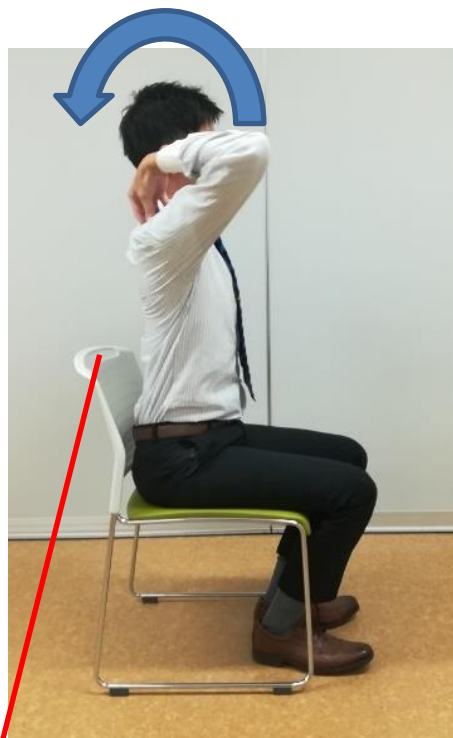
☆POINT☆

呼吸は止めないで！

肩甲骨が寄る動きを感じましょう



手を肩に当てます
肩に当てられない
人は脇のあたりでも
良い



肘で大きく円を描くように、前から後ろに回します

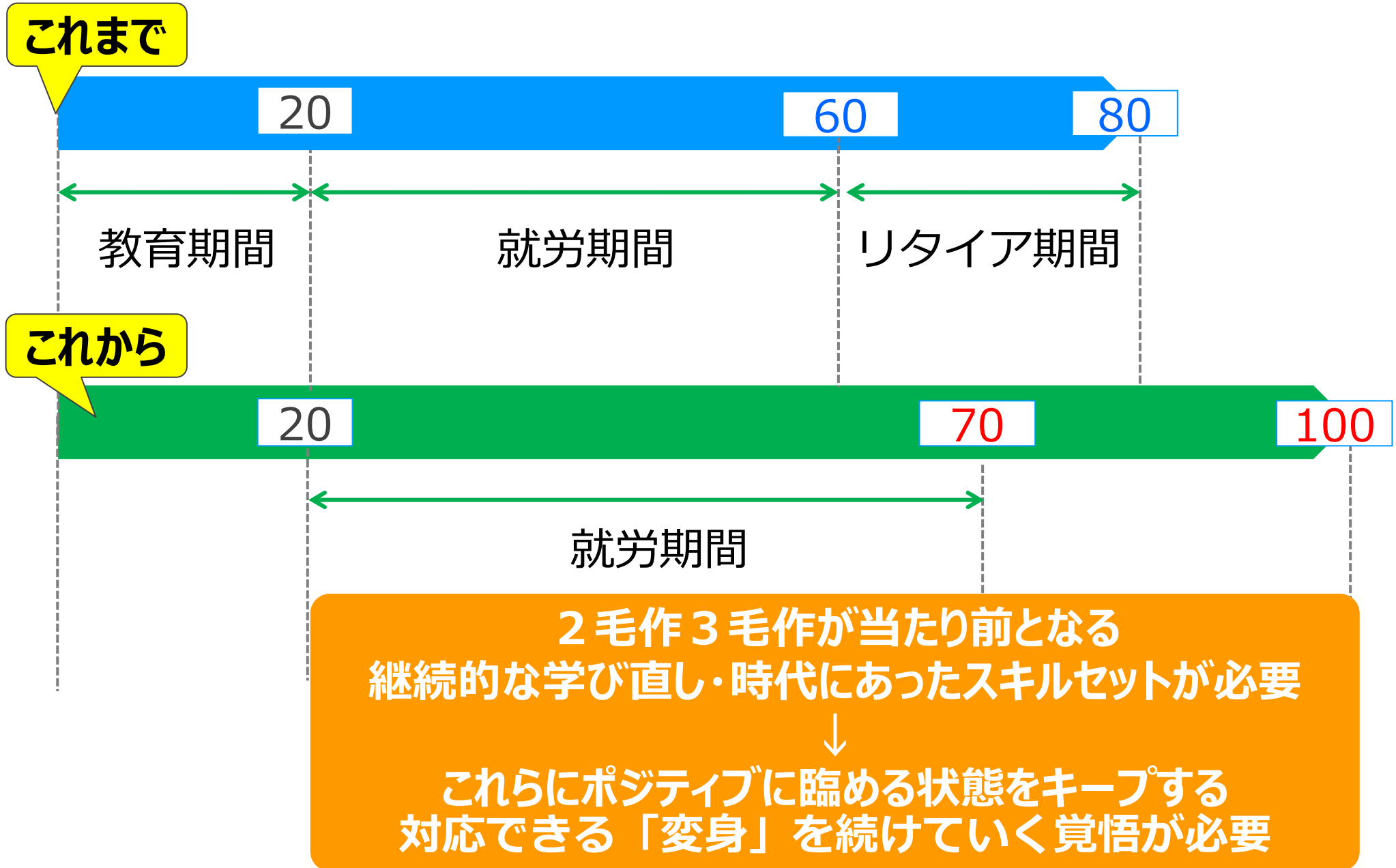


椅子の背もたれによりかからない
丹田を意識する

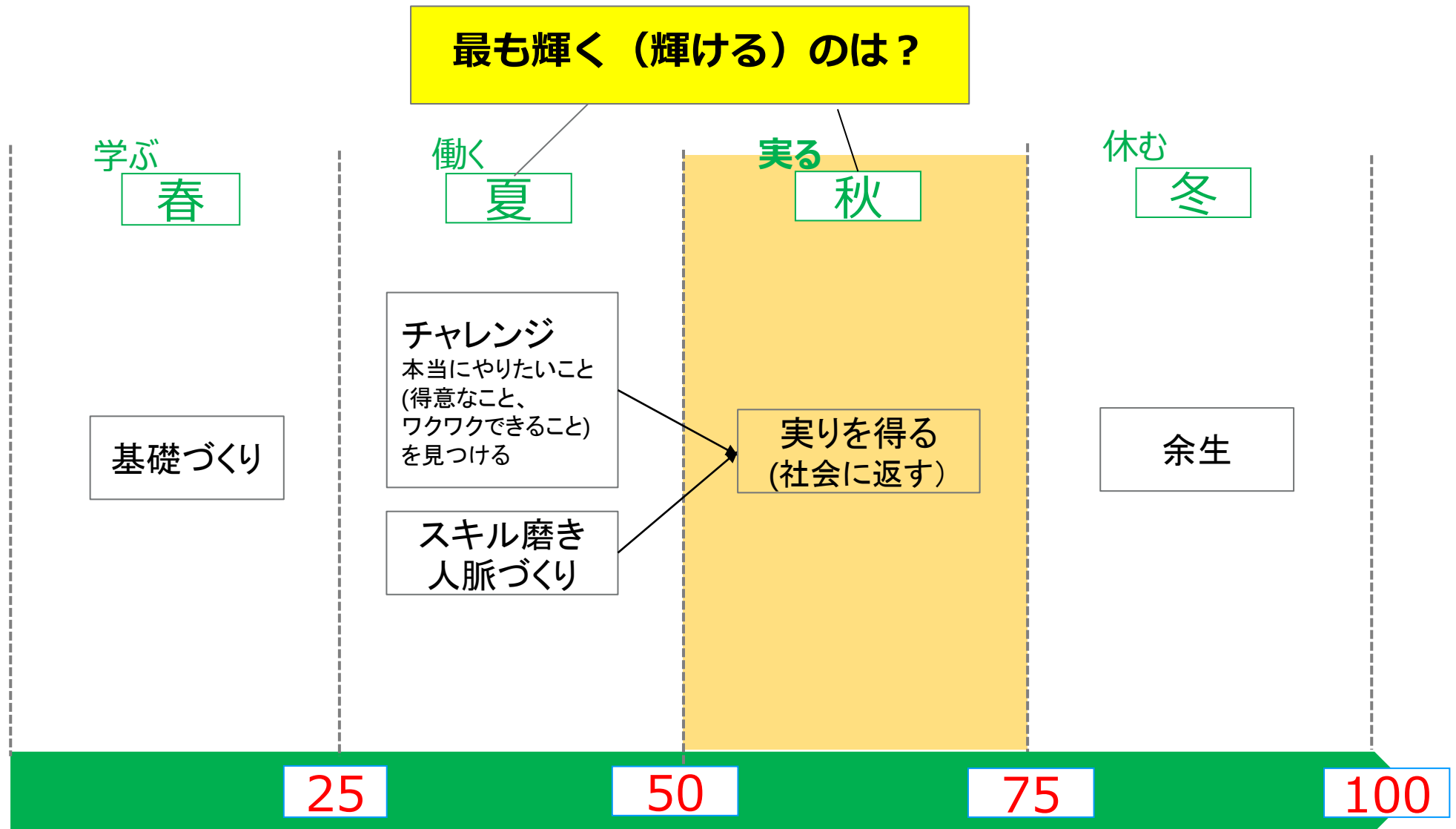


3. 新たな（人生100年）時代 個人の視点で捉えてみると・・・

ライフステージの変化→学び直し・スキルセットの必要性



ライフステージの変化 → 4ステージで捉える：いつ輝くか



参考文献:「フルライフ 今日の仕事と10年先の目標と100年の人生をつなぐ時間戦略(石川善樹)」(NewsPicksハブリッシング)
「劣化するオッサン社会の処方箋(山口周)」(光文社新書)

ライフステージの変化 → キャリアも人生設計も複線化

人的資本経営という変革を通じて、

日本社会で働く個人の能力が十二分に発揮されるようになれば、

日本社会がより一層、

キャリアや人生設計の複線化が当たり前で、

多様な人材がそれぞれの持ち場で活躍でき、

失敗してもまたやり直せる社会へと、転換していく。

ライフステージの変化 → 「好きなこと」「自ら育つ」

新たな未来を牽引する人材が求められる。

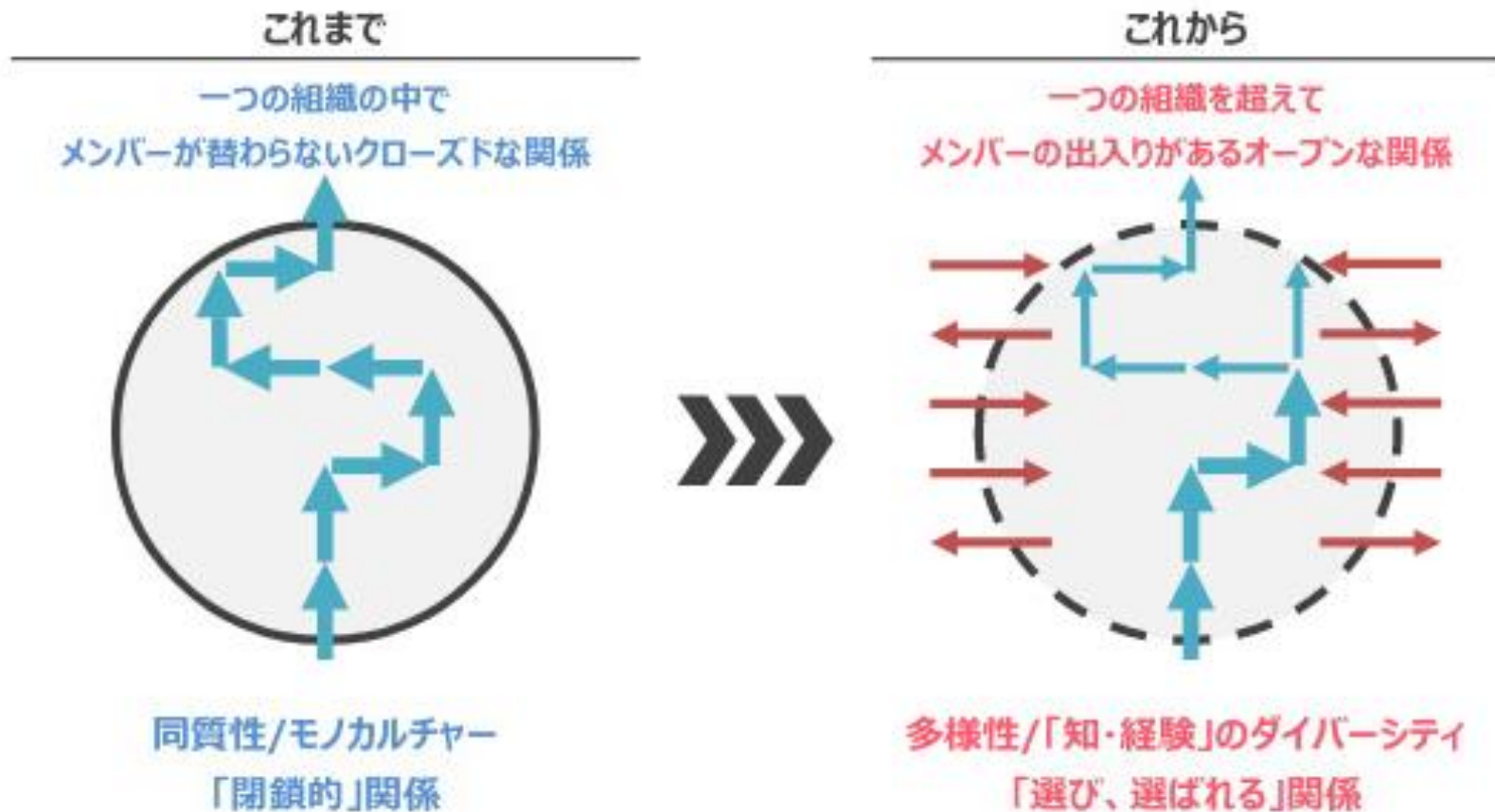
それは、好きなことにのめり込んで豊かな発想や専門性を身に付け、
多様な他者と協働しながら、新たな価値やビジョンを創造し、
社会課題や生活課題に「新しい解」を生み出せる人材である。

そうした人材は、「育てられる」のではなく、
ある一定の環境の中で「自ら育つ」という視点が重要となる。

「企業が人を選ぶ」のではなく、「選び、選ばれる」対等な関係

人的資本経営により、働き手と組織の関係は、

「閉鎖的」関係から「選び、選ばれる」関係へと変化していくべき。



(出所) 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書」を基に作成。

経済産業省「未来人材ビジョン(令和4年5月)」<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf>



4. 企業不祥事との関係

「企業不祥事と従業員エンゲージメントの関係」に関する研究結果

最新の研究結果

HOME > 当社について > モチベーションエンジニアリング研究所 > 最新の研究結果一覧 > 研究結果詳細ページ

「企業不祥事と従業員エンゲージメントの関係」に関する 研究結果を公開

2021.3.24

株式会社リンクアンドモチベーション（本社：東京都中央区、代表：小笹芳央、証券コード：2170、以下当社）の研究機関モチベーションエンジニアリング研究所（以下当研究所）は、株式会社日本総合研究所（以下、日本総研）と共同で「企業不祥事と従業員エンゲージメントの関係」に関する調査を行いましたので、結果を報告いたします。

出典：リンクアンドモチベーション<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=19>

「企業不祥事と従業員エンゲージメントの関係」に関する研究結果

<調査結果>

- 「従業員エンゲージメントが高ければ不祥事が減る」とは一概に言えない可能性がある。

【1】企業体質評価、不祥事の事案件数とESの関係

日本総研による企業体質評価および不祥事の事案件数とESの相関関係を重回帰分析により調査した結果を表1に示す。（ $P<0.05$ で有意性を判定）

表1 企業体質評価、不祥事事案件数とESの相関関係

エンプロイーエンゲージメンサーベイ 項目	企業体質評価	事案件数
エンゲージメントスコア（ES）	相関なし	相関なし

表1より、企業体質評価、不祥事の事案件数とESには相関がないことがわかる。

「従業員エンゲージメントが高ければ不祥事が減る」とは一概に言えない可能性があるということだ。

出典：リンクアンドモチベーション<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=19>
水色枠での補足は当方で加筆

「企業不祥事と従業員エンゲージメントの関係」に関する研究結果

エンプロイーエンゲージメントサーベイ 項目	企業体質評価	事案件数
詳細項目差分 【満足度-期待度】 (64項目)	・ 歴史や経緯の共有	・ 業界内での影響力 ・ 期待を上回る提案・対応 ・ 歴史や経緯の共有

負の相関があった項目（赤字は共通項目）

インクルージョン
&
社会的健康（「必要とされ、
役割があり、居場所がある」）

表4より、「歴史や経緯の共有」、「業界内での影響力」の項目が挙がっていることから、**従業員一人ひとりが会社の一員であることを自覚できている企業ほど、不祥事が起こる可能性が低い**と考えられる。

会社の歴史や、顧客や他社などの外部環境を認識することで、不祥事発生の影響をイメージすることができ、不祥事につながりかねない行動を自ら止めることができるのであろう。

また、「期待を上回る提案・対応」の項目が挙がっており、差分ではなく満足度のみの結果では、「自社の事業優位性」も負の相関となっていたことから、**自社の事業に優位性を感じることで顧客の期待を上回る提案や対応ができ、新たな提案などを行える開かれた組織風土を持つ企業ほど、不祥事が発生する可能性が低い**と言える。

他社と差別化できていない事業では市場での競争が熾烈を極め、その中で顧客の期待に応えたり、目標を達成するためには、不祥事を起こしてしまう状況に陥るのかもしれない。

やってみよう因子、なんとなかなる因子

出典：リンクアンドモチベーション<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=19>
水色枠での補足は当方で加筆

「企業不祥事と従業員エンゲージメントの関係」に関する研究結果

<結論>

企業のコンプライアンス強化のためには、従業員一人ひとりが会社の一員であることを自覚し、自立した個として顧客や社会と接続している状態を創ることが重要だ。

会社全体の取り組みとして、企業理念の浸透や組織文化の共有、風土の改善に着手し、従業員一人ひとりの意識改革を促すことこそ本質的な解決策である。

インクルージョン

自分らしさ

それぞれの調査結果から、会社に従順すぎるような社員が多い企業ほど、不祥事が発生するリスクが高くなると言える。従業員一人ひとりが会社の一員であることを自覚し、「自立した個」として顧客や社会と接続しながら、仕事に向き合っているかどうかが、不祥事の発生を左右する重要なポイントとなるのであろう。さらには、変化が激しい時代だからこそ、「適応するための拠り所となる判断基準を持つことが重要」とも言えそうだ。企業がどんな歩みを大切にしてきたのか、企業としての判断基準は何か。歴史や経緯の理解などを通じて、自社の理念やアイデンティティについて改めて「腹落ち」するプロセスを重視することも、重要な要素だと言えるのではないだろうか。

(後述)

ダイバーシティ

そして、本質的な解決策は、従業員一人ひとりの意識改革にある。多くの企業はコンプライアンス研修や、ルール整備を実施しているであろうが、それらだけでは本質的な解決にはならない。肝心なことは、従業員を手厚く保護することではなく、社内外の様々な人材や情報と触れる機会を設けたり、会社の歴史を共有したりして、目の前のことや自分しか見えていない従業員の視界を、時間的にも空間的にも広げることだ。制度待遇や研修制度の整備などを行う前提として、従業員に対する理念の浸透に加えて、組織文化の共有、風土の改善に日常的に取り組むことが重要だと言えるのではないだろうか。

出典：リンクアンドモチベーション<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=19>

水色枠・下線での補足は当方で加筆

「企業の不正・不祥事に関する定量調査」

企業の不正・不祥事に関する定量調査 調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

出典: パーソル総合研究所
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct.html>

「企業の不正・不祥事に関する定量調査」

サマリ

実態編①

パーソル総合研究所
企業の不正・不祥事に関する定量調査

実態編 企業の不正はどこで発生し、どのような影響を与えているのか

1. 不正の関与・目撃状況

Page 19

- 全就業者（全国20～69歳男女）の13.5%が不正に関与したことがあるか、見聞きした経験がある。
- 不正を「労務管理上の問題」「手続き違反」「不正な利益追求」「個人の不正行動」「不適切表現・流出」の5つのカテゴリに分けると、カテゴリ別では、日常的なサービス残業などを含む「労務管理上の問題」の関与・目撃率が高い。
- 性年代別には、20-30代男性の関与・目撃率が高く、雇用形態では「嘱託社員」「正社員」。職位では、「部長相当」が最も高い。
- 職種では「間接部門」の関与・目撃率が高く、続いて、「情報処理・通信技術職」「営業・販売職」。
- 業種別では、「電気・ガス・熱供給・水道業」の関与・目撃率が最も高い。
- 相談・通報窓口の認知率は全般に低く、社内で40.3%、社外で26.1%にとどまる。

いずれも「エンゲジメントサーベイ」で定期的に計測されることが多い項目

2. 不正関与の負の効果

Page 36

不正の関与群は、幸福度、組織コミットメント、継続就業意向が最も低い。

出典：パーソル総合研究所 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct.html>
水色枠での補足は当方で加筆

「企業の不正・不祥事に関する定量調査」

要因編 不正はどこで、なぜ起こるのか

1. 不正発生のリスク分析

Page 40

- 不正発生に対して、「個人の不正許容度」と「組織の不正黙認度」がプラスの影響を与えている。
- 個人の不正許容度／組織の不正黙認度がと職種は、「生産工程・管理・製造」「配送・物流」
 - ◇属人思考 ⇨多様性・心理的安全性・やりがい
 - ◇不明確な目標設定 ⇨やりがい・働きがい
(自身の業務と会社戦略との結びつき)
- 個人の不正許容度を構成する要素の中でも、
思う意識（利他的不正）との関係性が強い。
 - ◇成果主義 ⇨やってみよう・なんとかなる・ありのまま
 - ◇長時間労働 ⇨健康経営・Well-Being経営

2. 不正発生の要因分析

Page 51

不正発生リスクを高める要因として、「属人思考」「不明確な目標設定」「成果主義・競争」や「長時間労働/働き過ぎ」「脅迫的な働き方」などが影響している。

Copyright © PERSONAL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

出典：パーソル総合研究所 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct.html>
水色枠での補足は当方で加筆

企業の不正・不祥事に関する定量調査

サマリ

防止施策編①

パーソル総合研究所
企業の不正・不祥事に関する定量調査

防止施策編 不正発生を防ぐために

◇主体性 = やってみよう因子・ありのままに因子

1. 不正発生要因を低減させる

Page 57

(後述)

「目標の透明性（個人目標と組織目標の紐づき）」「従業員主体の異動」が、
「会社都合の異動・転勤の少なさ」や「人材の多様性」
の傾向。

社内の同じ部署内に相談できるメンバーが多い

不正黙認度や不正発生要因と

ダイバーシティ

ありがとう因子
社会的健康（支え合う関係が築けている）

出典：パーソル総合研究所 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct.html>
水色枠での補足は当方で加筆

投影スライドをご覧ください

投影スライドをご覧ください

投影スライドをご覧ください

企業の不正・不祥事に関する定量調査

サマリ

防止施策編②

パーソル総合研究所

防止施策編 不正発生を防ぐために

2. 不正対策を「こなす」意識

- 企業が行う不正対策について、従業員側には、「不正対策は、形式的に行われているだけ」が43.7%、「担当者が話を聞きにくるが、実際には何も変える気がない」が34.5%など、形式的に「こなす」意識があり、不正発生企業はその傾向が特に強いものになっている。
- 対策への「こなし」意識は、個人の不正許容度・組織の不正黙認度ともにプラスに関連しており、不正防止につながっていないことが示唆される。
- その背景には、対策内容の「現場感の欠如」「対処の不徹底」で「量的な負担感」があり、これらを払拭することが重要になる。

「エンゲージメントサーベイ」で計測される内容。
継続的に把握し、(大きな)低下を不正アラートと捉えることもできる

※組織コミットメント:企業理念等や担当業務の意義を理解し、組織風土に共感を有する

従業員の継続就業意向、組織コミットメント、ウェルビーイングにマイナスの影響

3. 「情緒的共感」を呼ぶコンプライアンス研修

Page 73

- 不正防止研修に対して、理解・共感をともに示している層は3割に満たない。
- 研修への「理解・共感層」は「理解のみ層」や「理解・共感ともになし層」と比べて、研修内容を反映する行動実施率が非常に高く、個人の不正許容度・組織の不正黙認度や対策への「こなし」意識が非常に低い。
- 研修内での「不正に関する判例や事例の紹介・解説」「性や人種など多様性に関する説明」「参加者同士の議論・ワークショップ」は、研修への情緒的共感にプラスの影響。また、「参加者同士の議論・ワークショップ」は、相対的に実施が低い。

出典: パーソル総合研究所 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct.html>

「企業の不正・不祥事に関する定量調査」

調査結果

精神的状況の比較

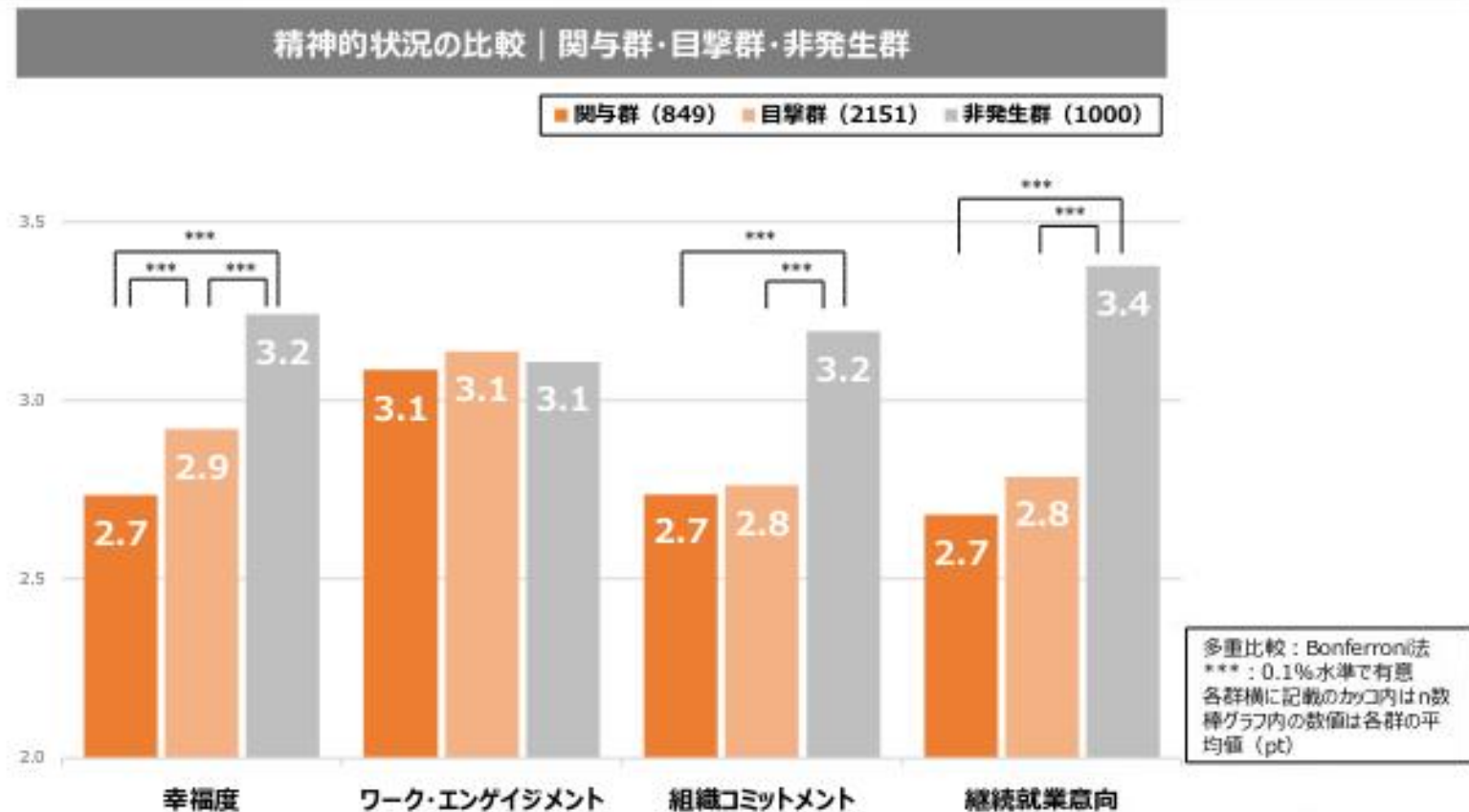
「エンゲージメントサーベイ」で計測される内容。

継続的に把握し、(大きな)低下を不正アラートと捉えることもできる

※組織コミットメント: 企業理念等や担当業務の意義を理解し、組織風土に共感を有する

不正に関与した群は、幸福度、組織コミットメント、継続就業意向のいずれも最も低く、不正非発生群が最も高い。

ワークエンゲイジメントは、いずれも概ね同等。



出典: パーソル総合研究所 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct.html>
水色・赤色枠での補足は当方で加筆

投影スライドをご覧ください

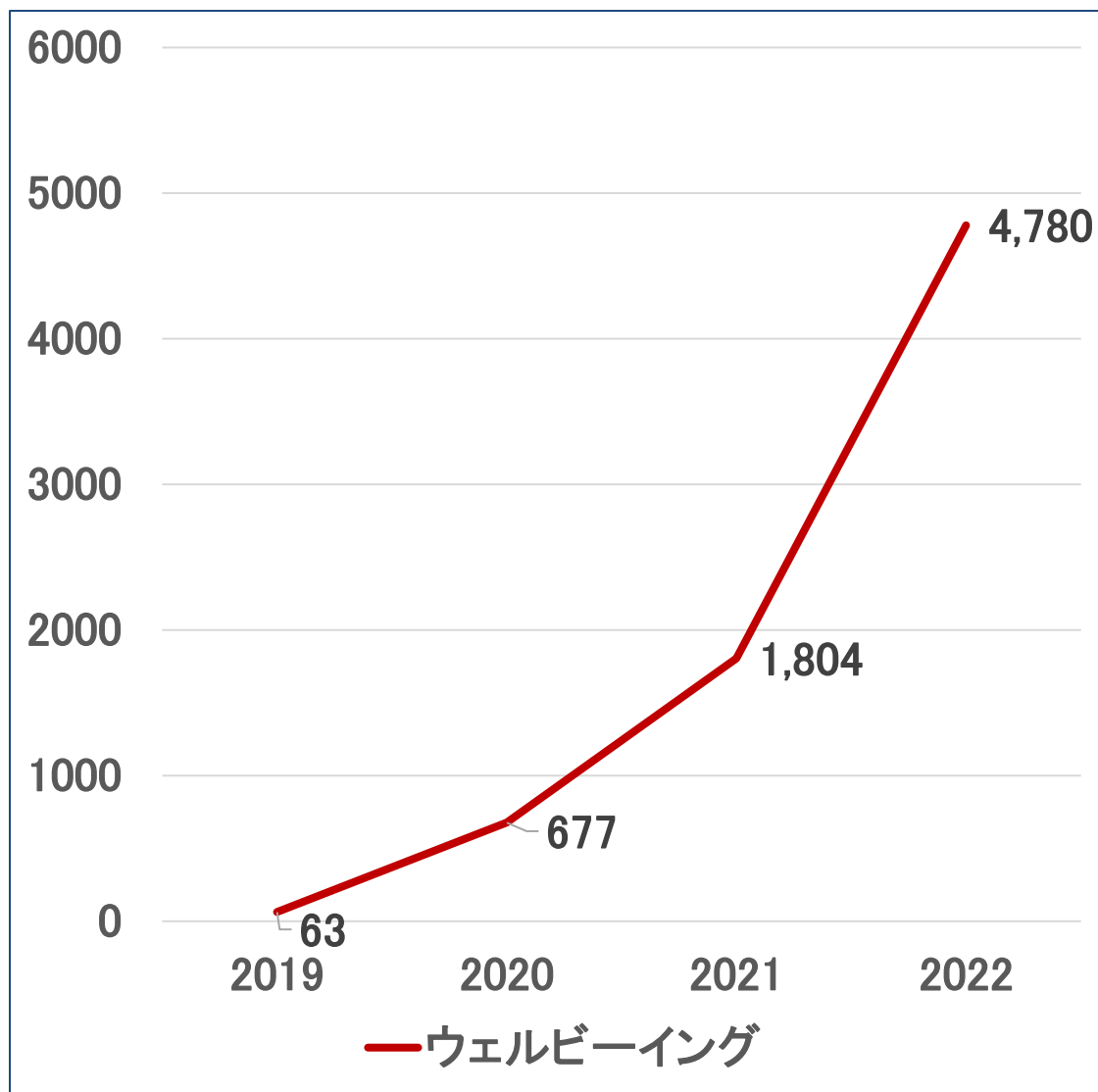
投影スライドをご覧ください



5. Well-Beingを取り巻く潮流

Well-Being(ウェルビーイング) への関心

日本における「ウェルビーイング」の拡がり（記事総数：新聞社全体）



記事総数： **約75倍増**（2019年比）

対象語：「ウェルビーイング」

記事総数：

都道府県の50紙をカバー。国内外のメディアや調査会社、専門情報など750以上の媒体・データベース

出典：Well-Beingイニシアチブ 経営者委員会 講演資料((石川善樹氏)

Well-Being(ウェルビーイング) への関心

日本における「SDGs」の拡がり（記事総数：新聞社全体）



← 国民の8割以上がSDGsを認知・理解

“ウェルビーイングの展開スピードは
SDGsとほぼ同じくらい”
（あと3年くらいで国民の8割程度が
ウェルビーイングを認知・理解しそう）

← ウェルビーイングは
いまこの辺り

出典：Well-Beingイニシアチブ 経営者委員会 講演資料((石川善樹氏)

投影スライドをご覧ください

Well-Being(ウェルビーイング) への関心

＜第二百十二回国会における岸田内閣総理大臣所信表明演説＞



令和の時代においても「変化の流れを掴む」日本人の「力」は、脈々と受け継がれています。
変化の足音を国民にしっかりとお伝えし、変化を挑戦の機会に変えるための仕組み作りをしていく。
挑戦の障害となる古くなった制度を取り払い、全ての人が輝ける日本らしい包摂的な社会を創っていきます。

持続的な賃上げに加えて、人々のやる気、希望、社会の豊かさといったいわゆる「ウェルビーイング」を拡(ひろ)げれば、この令和の時代において再び、日本国民が「明日は今日より良くなる」と信じていることができるようになる。

日本国民が「明日は今日より良くなる」と信じられる時代を実現します。

出典: 首相官邸HP https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/statement/2023/1023shoshinhyomei.html
水色文字・太字・下線は当方で加工

ポストSDGsにウェルビーイングを位置付ける

Well-beingイニシアチブ

ポストSDGsに向けた、新しい指標

GDP

Gross Domestic Product
国内総生産

量的拡大

客観指標に重点

物質的な豊かさ

GDW

Gross Domestic Well-being
国内総充実

質的向上

主観指標に重点

実感できる豊かさ

ポストSDGsに向けた、新しい指標

GDW

それは、GDPとは違う
新しい世界の尺度。

GDW

ABOUT

NEWS

JOURNAL

統合諸表

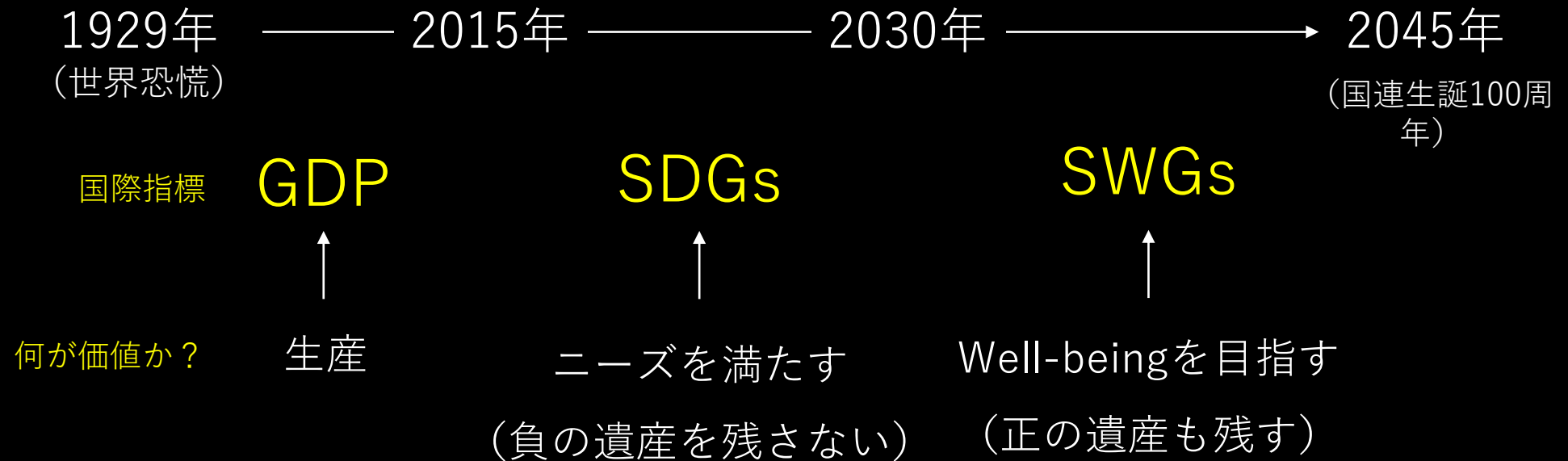
MEMBER

CONTACT

なぜ世界は分断されてしまうのか。なぜ格差は生まれてしまうのか。なぜ環境破壊は止められないのか。なぜ経済成長は一人ひとりの暮らしの豊かさにつながらないのか。これまでと同じ尺度からは、これまでと同じ社会しか生まれない。新しい社会をつくるためには、新しい考え方が必要なのかも知れません。

<https://well-being.nikkei.com/>

国際社会・産業界が目指す指標/価値





（国の動向）

「骨太の方針」に「Well-Being」が明記

経済財政運営と改革の基本方針 2022 について

（令和 4 年 6 月 7 日）
閣 議 決 定

経済財政運営と改革の基本方針 2022 を別紙のとおり定める。

2. 社会課題の解決に向けた取組

（3）多極化・地域活性化の推進

東京一極集中の是正、多極集中、社会機能を補完・分散する国土構造の実現に向け、デジタル田園都市国家構想の実現による個性をいかした地方の活性化を強力に進める。また、従来の地方創生にも取り組むとともに、分散型国づくりを進める。地方発のポトムアップ型の経済成長を通じ、持続可能な経済社会の実現や個人と社会全体の Well-being の向上、「全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会」⁶⁾を目指す。

「骨太の方針」に「Well-Being」が明記

(効果的・効率的な支出の推進とEBPMの徹底強化)

今後これまで以上に歳出の中身をより結果につながる効果的なものとするのが重要となる。効果的・効率的な支出（ワイズスペンディング）の推進に向けて、国民各層の意識や行動の変容につながる見える化、先進・優良事例の全国展開、インセンティブ改革、公的部門の産業化、PPP／PFIや共助も含めた民間活力の最大活用などの経済・財政一体改革の取組を抜本強化する。また、コロナ禍での累次の補正予算について、その使い道、成果について、見える化する。

EBPMの手法の実践に向け、行政事業レビューシートを順次見直し、予算編成プロセスでのプラットフォームとしての活用等¹³⁴を進める。また、政策立案・実施に投入するリソースの確保に向け政府の評価関連作業の合理化を進めるとともに、EBPMの取組を強化¹³⁵するため、エビデンスによって効果が裏付けられた政策やエビデンスを構築するためのデータ収集等に予算を重点化する。

予算の単年度主義の弊害是正に向け、事業の性質に応じた基金を活用しつつ、重要な政策課題に取り組む基金についてEBPMの手法を前提としたPDCAの取組を推進する。また、計画的な投資と課題解決に必要な制度改革を含めたロードマップについても、こうした考え方に立って取組を進める。

政府向け及び一般向けの可視化等を含めた統計データのエコシステムの構築に向けて取り組むとともに、GDP統計等における無形資産の捕捉強化や、文化資源コンテンツの価値等のソフトパワーの把握・計測等、さらに各政策分野におけるKPIへのWell-being指標の導入を進める。また、公的統計の不適切な取扱いを繰り返さぬよう、集中的な統計改革を行う。

Well-Beingに関する関係府省庁連絡会議



内閣府
Cabinet Office

English

検索

内閣府の政策 組織・制度 広報・報道 活動・白書等 情報提供

内閣府ホーム > 内閣府の政策 > 経済財政政策 > Well-beingに関する取組 > Well-beingに関する関係府省庁の連携

Well-beingに関する関係府省庁の連携

Well-beingに関する関係府省庁連絡会議

2021年7月に「Well-beingに関する関係府省庁連絡会議」を設置し、Well-beingに関する取組の推進に向けて情報共有・連携強化・優良事例の横展開をはかることとしています。

Well-beingに関する関係府省庁連絡会議

資料 1

1. 趣旨

GDPのような経済統計に加え、社会の豊かさや人々の生活の質、満足度等に注目していくことは極めて有意義である。経済財政運営と改革の基本方針 2021（2021 年 6 月閣議決定）において「政府の各種の基本計画等について、Well-being に関する KPI を設定する」とされたこと等を踏まえ、関係府省庁が連携して Well-being に関する取組を推進するため、Well-being に関する関係府省庁連絡会議（以下「会議」という。）を設置する。

2. 検討事項

以下のような観点から、関係府省庁における Well-being に関する取組について情報共有を行い、関係府省庁間の連携を強化するとともに、優良事例の横展開をはかる。

- ・各種基本計画等における Well-being に関する KPI の設定
- ・Well-being に関する統計・調査、研究・分析、実証事業の推進
- ・その他 Well-being に関する取組の推進

3. 会議の構成

会議の構成員は以下のとおりとし、必要に応じ追加することができるものとする。

内閣官房内閣参事官（国際博覧会推進本部事務局）
内閣官房内閣参事官（孤独・孤立対策担当室）
内閣官房内閣参事官（新しい資本主義実現本部事務局）
内閣官房内閣参事官（デジタル田園都市国家構想実現会議事務局）
内閣府大臣官房企画調整課長
内閣府政策統括官（経済社会システム担当）付参事官（総括担当）
消費者庁消費者政策課長
こども家庭庁長官官房参事官
デジタル庁参事官
総務省大臣官房企画課長
総務省政策統括官（統計制度担当）付統計企画管理官
外務省国際協力局地球規模課題総括課長
文部科学省大臣官房政策課長
厚生労働省政策統括官（総合政策担当）参事官
農林水産省大臣官房環境バイオマス政策課長
経済産業省経済産業政策局経済社会政策室長
経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課長
国土交通省総合政策局政策課長
環境省大臣官房総合政策課長

内閣府による「満足度」調査

満足度・生活の質に関する調査報告書 2022

～我が国の Well-being の動向～

令和4年7月

内閣府 政策統括官（経済社会システム担当）

満足度・生活の質に関する調査について

○約10,000人へのインターネット調査（うち約3,300人は前回調査からの継続サンプルであるパネル調査）。
○総合的な生活満足度、13分野別の満足度、分野別の質問等により、主観・客観の両面からWell-beingを多角的に把握。

13分野別満足度

家計と資産の満足度

雇用環境と賃金の満足度

住宅の満足度

仕事と生活の満足度

健康状態の満足度

自身の教育水準・教育環境
の満足度

社会とのつながりの満足度

政治・行政・裁判所の満足度

自然環境の満足度

身の回りの安全の満足度

子育てのしやすさの満足度

介護のしやすさ・されやすさ
の満足度

生活の楽しさ・面白さ
の満足度

生活満足度
(総合的な満足度)

基本属性に関する質問（例）

○性別 ○年齢 ○居住地 ○世帯構成 ○子供の年齢 等

13分野別の関連質問（例）

○各分野の満足や不満に大きく影響するものについての認識
○各分野に対する将来不安

○あなた自身の健康状態（「よい」「わるい」等の主観的な認識）
○健康状態の将来不安
○健康のために実践していること（バランスのとれた食事、適度な運動等）

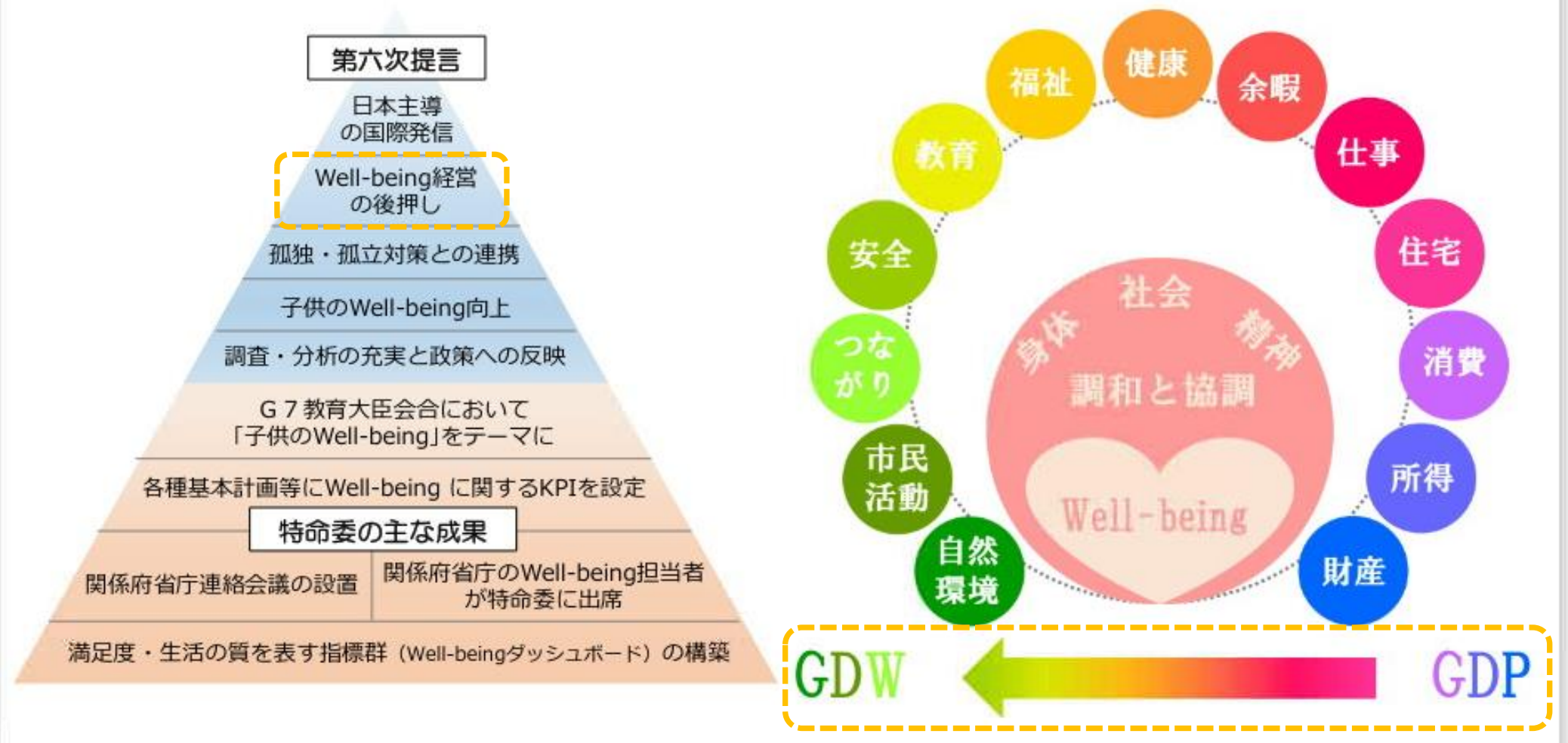
○子育ての感想（「楽しい」「どちらかというと楽しい」等の主観的な認識）
○子育てを気軽にお願いできる人の有無（家族、親族、友人等）
○育休の取得状況

その他（例）

○1年間で経験したこと（結婚した、失業した等）
○最近の生活について（孤独を感じる、気分が沈み気が晴れない等）

⇒ 分析結果は前記「Well-Beingに関する関係府省庁連絡会議」でも共有されている

日本Well-being 計画推進特命委員会 第六次提言について



注: 点線枠は講義用に追記

（4）Well-being 経営の後押し

- 働き方改革や人的資源経営など、従業員の満足度を重視した企業経営が求められている。そうした中、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」は大企業を中心に認知が進んでおり、経済産業省により「健康経営度調査」が行われ、データが蓄積されているとともに、「健康経営優良法人認定制度」が運営されている。
- 健康経営はWell-being 経営の重要な構成要素の一部となるものであり、経済産業省は、こうした Well-being 経営に関する議論にも配慮しつつ普及拡大を推進していくべきである。あわせて、前述のFWB向上への取組などを含めWell-being 経営に関し企業が重点的に取り組むべき内容や評価指標を具体化した上で、健康経営における取り扱いを検討すべきである。

注：点線枠・赤下線は講義用に追記



(教育への波及)

G7 教育大臣会合 富山・金沢宣言

2023年G7教育大臣会合 富山・金沢宣言（概要）

1. 基本的な考え方 ～教育の普遍的価値の再確認～

- G7各国間で自由・平和、法の支配と民主主義の価値観を共有しつつ、以下の基本的考え方に基づいて、各国で教育政策を進めていくことで合意した。
- ・「民主主義や自由、法の支配や平和の礎」としての教育の普遍的価値を改めて共有しつつ、持続可能な社会の創り手を育む。
 - ・コロナ禍やウクライナ侵略で停滞した国際的な人的交流の促進に向けて協働して取り組む。
 - ・ウクライナも含め危機的な状況にある子供（特に女子）や学生が質の高い教育にアクセスできるよう取り組む。
 - ・生成AIを含めた近年のデジタル技術の急速な発達が教育に与える正負の影響を認識する。

2. G7が目指す取組の方向性

① コロナ禍を経た学校の役割の発揮とICT環境整備

- ・コロナ禍を契機に明らかになった学校の役割が今後も継続して効果を発揮し、多様で包摂的な社会の基盤形成に資するよう取り組む。

- ・自然体験・文化芸術体験活動の機会を充実することで、子供の社会情動的スキルの向上を図る。
- ・対面による教育に加え、リアルとデジタルを融合した教育の促進に向け、ICT環境の整備を継続するとともに、教師のICTスキルの向上に取り組み、情報活用能力に係る教育を充実させる。

③ 社会課題の解決とイノベーションを結び付けて成長を生み出す人材の育成

- ・イノベーションと持続可能な経済成長を促し、社会課題の解決にもつなげる取組を支援する。
- ・全ての子供・若者にSTEAM教育等の教科等横断的な教育を推進するとともに、デジタル・グリーン等の成長分野の人材育成や起業家教育を推進する。
- ・より広範な社会的背景と結びついた教育システムを構築するとともに、子供たちや若者、大人に必要な支援と多様な教育機会を提供する。

② 全ての子供たちの可能性を引き出す教育の実現

- ・デジタルの活用を含めた一人一人の子供に最適な学びを進めるほか、多様な他者同士が学び合う機会を確保し、子供たちのウェルビーイングの向上に寄与する。
- ・各国・地域の事情に応じて、少人数学級の推進や教師が担う業務の適正化、処遇を含む働きやすい労働条件の整備などを推進する。これらを通じて、魅力ある優れた教師の確保・資質能力の向上や学校の指導・運営体制の整備を行う。
- ・特別支援教育において、障害のある子供と障害のない子供が可能な限り共に協働的に学ぶための環境整備と、一人一人の教育的ニーズに応じた学びの場の整備を同時に進める。

④ 国際社会の連携に向け、新たな価値を創造するための国際教育交流の推進

- ・初等・中等・高等教育や職業教育におけるG7各国間の生徒・学生の人的交流をコロナ禍前の水準に回復し、更に拡大させる。
- ・大学間の国際ネットワークの進展・深化を通じた質の高い国際交流・国際頭脳循環の活発化を図る。
- ・ICTを活用した交流の促進、国境を越えたオンライン学習コンテンツの共有などを推進する。

3. G7における認識の共有

- 人への投資の重要性を認識し、今後、G7においてハイレベル政策対話の継続的な実施に向け合意。
- 調和と協調に基づくウェルビーイングの考え方について確認。

出典：文部科学省HP G7富山・金沢教育大臣会合 富山・金沢宣言（概要（日本語））
https://www.mext.go.jp/a_menu/g7/toyama_kanazawa.html

注：赤下線は講義用に追記

新たな教育振興基本計画【概要】（令和5年度～9年度）

次期計画のコンセプト

2040年以降の社会を見据えた持続可能な社会の創り手の育成

- ・ 将来の予測が困難な時代において、未来に向けて自らが社会の創り手となり、課題解決などを通じて、持続可能な社会を維持・発展させていく
- ・ 社会課題の解決を、経済成長と結び付けてイノベーションにつなげる取組や、一人一人の生産性向上等による、活力ある社会の実現に向けて「人への投資」が必要
- ・ Society5.0で活躍する、主体性、リーダーシップ、創造力、課題発見・解決力、論理的思考力、表現力、チームワークなどを備えた人材の育成

化への対応（流行）
する駆動力の中核を担う営み
口減少や高齢化
8歳成年・こども基本法 等

はじめ重大事態等の増加
を取り巻く環境の変化
率の低さ 等

上
とともに、地域や社会が
の在り方

性、自己肯定感、自己
ンスを重視

に基づくウェルビーイング

論理的思考力、表現力、チームワーク

今後の教育政策に関する基本的な方針

①グローバル化する社会の持続的発展に向けて学び続ける人材の育成

- ・主体的に社会の形成に参画、持続的社会的発展に貢献する人材の育成
- ・「主体的・対話的で深い学び」の視点からの学校教育の質保証
- ・探究・STEAM教育、文理横断・文理融合
- ・グローバル化の中で留学等国際交流や大学・国語教育の充実、SDGsの実現に貢献する
- ・リカレント教育を通じた高度人材育成

DXに至る3段階（電子化→最適化→新価値（DX））において、第3段階を見据えた、段階から第2段階への移行の着実な推進

日本社会に根差したウェルビーイング（※）の向上

- ・ 多様な個人それぞれが幸せや生きがいを感じるとともに、地域や社会が幸せや豊かさを感じられるものとなるための教育の在り方
- ・ 幸福感、学校や地域でのつながり、利他性、協働性、自己肯定感、自己実現等が含まれ、協調的幸福と獲得的幸福のバランスを重視
- ・ 日本発の調和と協調（Balance and Harmony）に基づくウェルビーイングを発信

※身体的・精神的・社会的に良い状態にあること。短期的な幸福のみならず、生きがいや人生の意義などの将来にわたる持続的な幸福を含む概念。

⑤計画の実効性確保のための基盤整備・対話

学校における働き方改革、処遇改善、指導・運営体制の充実の一体的推進、ICT環境の整備、経済状況等によらない学び確保

NPO・企業等多様な担い手との連携・協働、安全・安心で質の高い教育研究環境等の整備、児童生徒等の安全確保

各関係団体・関係者（子供を含む）との対話を通じた計画の策定等

1



6. 「Well-Being」になるには

「Well-Being」に仕事をするには

「Gallup World Poll※」での調査

(パーソル社が公益財団法人Well-being for Planet Earthと連携して実施)

※ 米国Gallup社が2005年より毎年実施している世界最大の世論調査。15歳以上を対象に1カ国あたり約1,000人に調査が行われており、世界人口の99%を代表する約150カ国で実施されている

自分の仕事は、人々の生活をより良くすることにつながっていると思いますか？

世界ランキング：日本は第 5 位

あなたは、日々の仕事に、喜びや楽しみを感じていますか？

世界ランキング：日本は第 9 5 位

Q. なぜ、仕事が好きくないのか？



A. 「何」 をやるかは大事だが

「誰」とやるかも超大事

ところで、

あなたの仲間はどんな人ですか？



Well-beingな組織は、

「他己紹介」 がうまい！

「Well-Being」に仕事をするには

「My Favorite Lunch会」

関西	「私の好きなスポーツ」
R M 1	「脱出ゲーム」
R M 4	「アメリカンフットボール」
プロ開	「お酒の話」
基礎研	「フットサル」
リスク計	「自転車ロードレース (ツール・ド・フランス) 観賞」
総管	「嫁にナイショで買ってしまったバイク」
R M 2	「ガーデニング」
事務局	「千代田図書館の魅力」
事務局	「美術鑑賞」
経企	「子供のころに戻っていく」
R M 3	「おさんぽ」
D X 推進	「プロ野球観戦」
営推	「ウェルビーイング委員に なってよかったこと」
R M 4	「キャンプのすすめ」
R M 3	「ダイビングの世界」
R M 1	「長崎の魅力」
社長	「最近うれしかったこと」
DX開発	「野球が好きで仕方がない」
計量評価	「活字に溺れる」
経営企画	「英語学習 & 四季の花々 & 充実カフェ活」

皆様御協力の元、4回の交流会が行われました！

	第1週目 (済)	第2週目 (済)	第3週目 (済)	第4週目 (済)
日時	4月18日 (火)	5月11日 (木)	5月23日 (火)	6月8日 (木)
トーク テーマ	好きなスポーツ、 学生時代の部活動	好きなお酒 美味しい食べ物 (おすすめのグルメスポット)	好きな映画、 漫画、アニメ	おすすめの旅行に関する エピソード
参加人数	13名	10名	12名	14名
時間	17:00-18:00			
会場	ワテラスアネックス10階大会議室			

今後のスケジュールです！

	第5回目	第6回目	第7回目	第8回目
日時	6月20日 (火)	7月4日 (火)		8月9日 (水)
トーク テーマ	我が家の可愛いペット	私の推し活 最近ハマっていること	出身地のお国自慢	育休をとった経験のある 男性謝意など
	第9回目	第10回目	第11回目	
日時	9月5日 (火)	9月26日 (火)	10月17日 (火)	
トーク テーマ	お勤めの健康法・美容法 時短家事など	人生の転機	インタ上海・アジア 駐在員と交流	

「Well-Being」を高めるには

Well-Beingを高める大きな要素の一つ

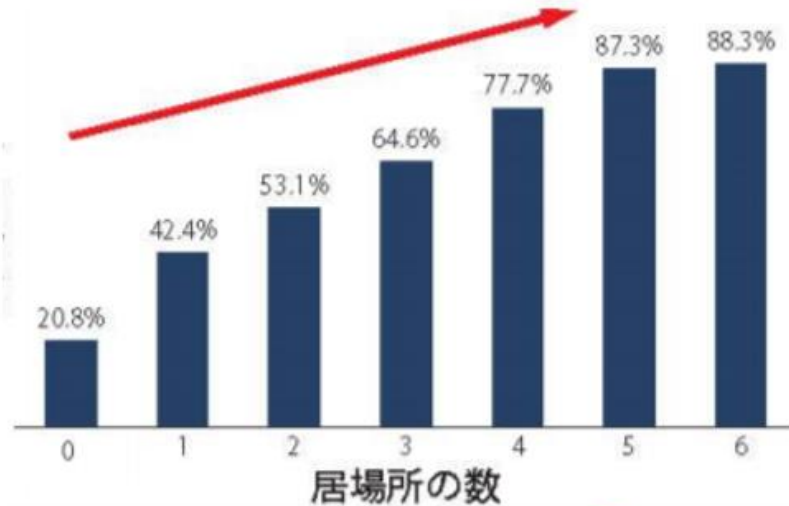
居場所をたくさん持つ

(できれば) いろんな顔をもって参画する

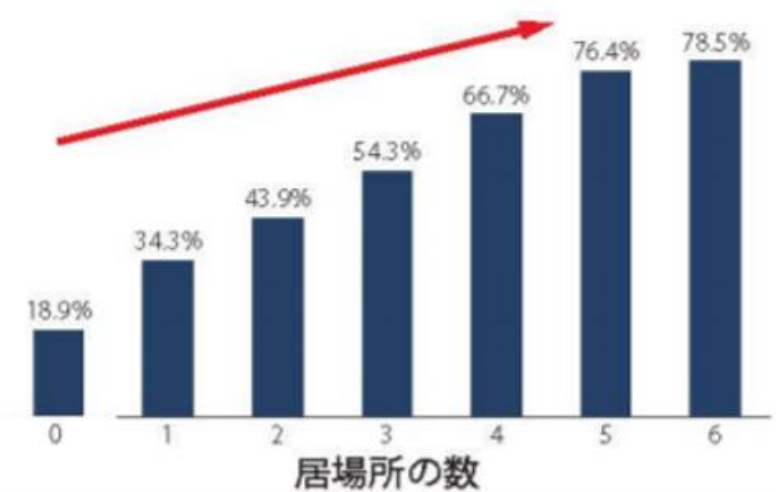
居場所とWell-Being

「居場所」の数とWell-Beingにつながる要素との関係

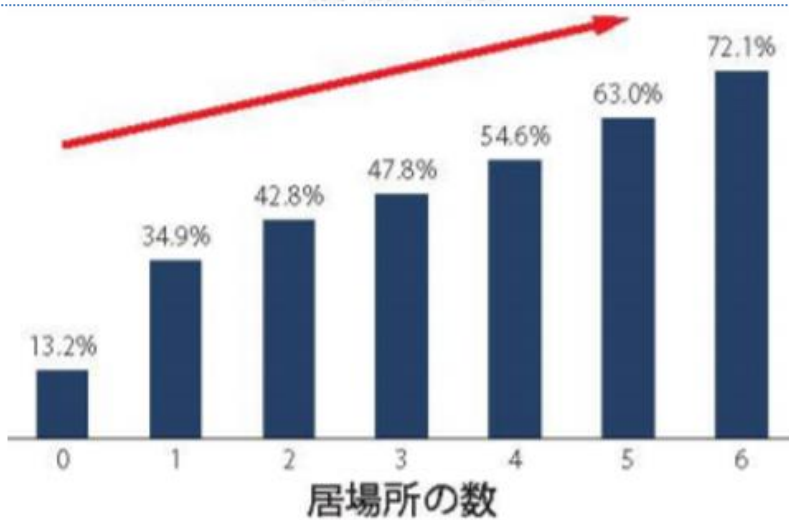
今の充実感



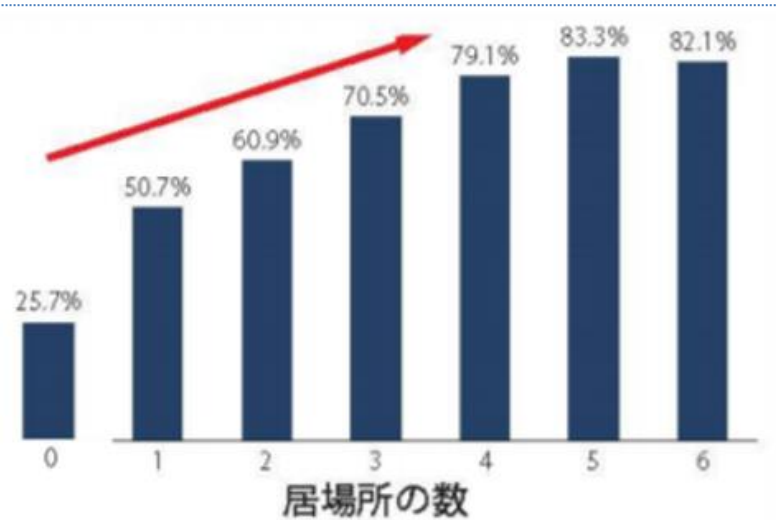
将来への希望



チャレンジ精神



社会貢献意欲



(出典) 子供・若者の意識に関する調査(令和元年度 内閣府)

石川善樹氏 MS&ADインターリスク総研での講演資料

Well-Beingを高める大きな要素の一つ

選択と自己決定

「Well-Being」を高めるには 自己決定

幸福感と自己決定—日本における実証研究

西村和雄（神戸大学／経済産業研究所）＊

八木匡（同志社大学）**

要旨

国連の世界幸福度報告書によれば、日本の幸福度はそれほど高くなく、また、「人生の選択の自由」が低い傾向がある。1970年代以降、幸福度研究では、「主観的幸福感が所得水準と必ずしも相関しない」ことが重要なテーマの1つになってきた。本研究では、2万人の日本人の調査を行い、様々な質問をすることで、所得、学歴、健康、人間関係、自己決定を説明変数とする分析を行った。その結果、年齢との関係では、幸福感が中年期で落ち込む「U字型曲線」を描き、所得との関係では、所得の増加ほどには主観的幸福感は増加しないことが分かった。また、幸福感を決定する、健康、人間関係に次ぐ要因としては、所得、学歴よりも自己決定が強い影響を与えている。自分で人生の選択をすることが、選んだ行動の動機付けと満足度を高める、それが幸福感を高めることにつながるであろう。「人生の選択の自由」が低いとみなされる日本社会で、自己決定度の高い人の幸福度が高いということは注目に値する結果である。

出典：「幸福感と自己決定—日本における実証研究（改訂版）」（西村 和雄経済産業研究所、八木 匡同志社大学）
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/18j026.pdf>

企業経営の究極のパーパス(目的)とは

- 企業活動や人間の営みには手段と目的の関係が幾層にも存在。
- 企業経営では、「手段」をあたかも「目的」と錯覚することが日常茶飯事。
 - ⇒手段である「利益追求」が目的化。
 - ⇒手段である規模追求が目的化。
 - ⇒手段である「人的資源管理」が目的化。
- アリストテレスは、人間の営為には目的(パーパス)があり、それらのパーパスの最上位には「最高善」がある。人間にとって「最高善」とは自足的・充足的なものであり、それが「幸福」だとした。
- 「幸福」とは誰もが求めるものであり、最上位の究極目標。



経営は、人間の「幸福(Well-being)」という「最高善」を「共通善」とすべき

出典: Well-Beingイニシアチブ 経営者委員会 講演資料((伊藤邦雄先生)

伊藤邦雄先生が考える企業経営の目的 「Well-Being」

前出「人材版伊藤レポート」の
伊藤邦雄先生

はじめに

新型コロナウイルス感染症対応によるリモートワークが進展する中、時間や場所にとらわれない働き方を選択できる環境整備が急ピッチで進んでいる。並行して、従来の雇用慣行からジョブ型雇用への移行を進める事例も見られる。しかし、現象面ばかりに目が向き、本質を見失ってはならない。

問題の本質は、様々な課題がコロナ危機によって突如として新たに発生したのではなく、これまでも非連続的で予測が困難な時代環境の中で組織や個人が課題への抜本的な対応が求められていたにもかかわらず、その本格的な着手が先送りになっていたことにある。新型コロナウイルス感染症という想定外のショックにより、解決すべき課題への対応が社会全体で組織や個人のレベルで加速されたに過ぎない。未曾有の難局に直面しているからこそ、未来に向けて、われわれは問題を直視し、変革を起こす好機とすべきである。

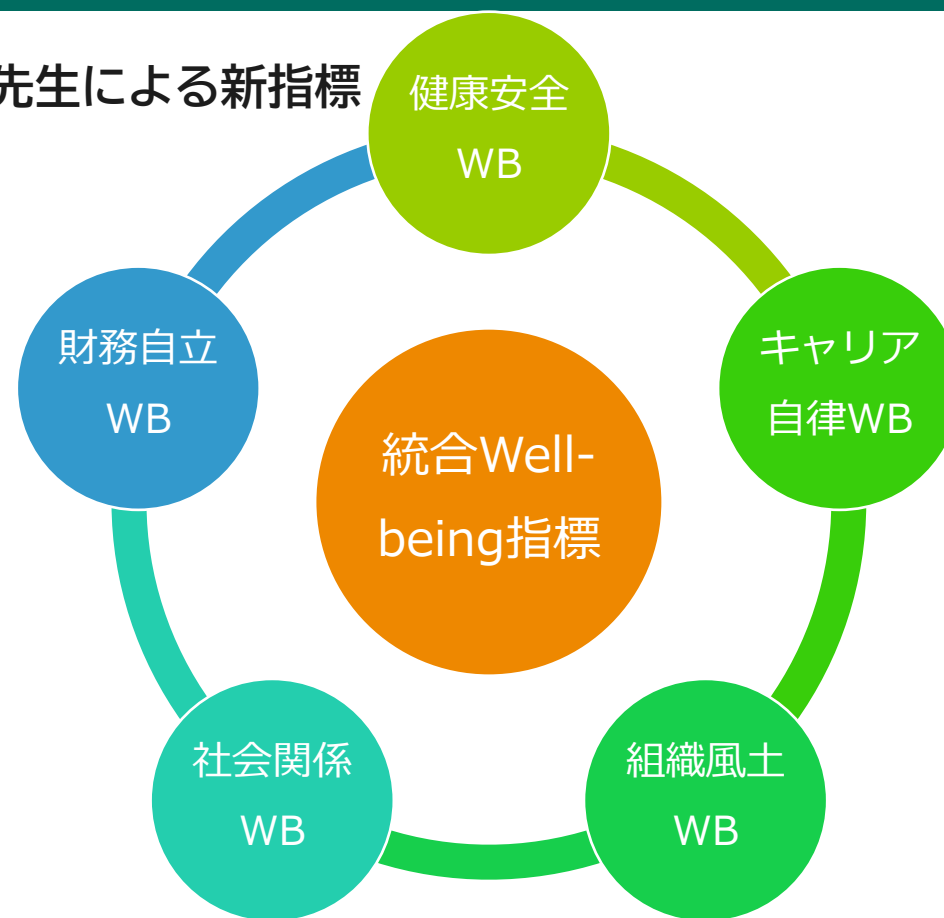


計測できれば
対策も打てる

「Well-Being」の計測

日経Well-Beingイニシアチブ・一橋大学/伊藤邦雄先生による新指標
「伊藤版ウェルビーイングスコア」

- ✓ 企業経営・企業価値創造につながるWell-being(働く幸せ)を追求
- ✓ Well-beingを軸とした新しい経営モデル実現のための物差しとして、統合Well-being指標を開発→非財務情報の一つとして浸透を図る
- ✓ 調査結果を分析し、社員のWell-being向上のための有効な施策を検討する好材料となることに期待



計測を希望される企業さまは

日本経済新聞社 Well-being Initiative事務局 担当：織田

well_being@nex.nikkei.co.jp

※「MS&ADインターリスク総研の森本から紹介を受けた」旨を付記いただければスムーズです

投影スライドをご覧ください

投影スライドをご覧ください

投影スライドをご覧ください

投影スライドをご覧ください

投影スライドをご覧ください

投影スライドをご覧ください



7. 締め括りとして

幸せは伝染する

ハーバード医科大学のNichlas Christakis 氏、
カリフォルニア州立大学サンディエゴ校のJames Fowler 氏による
1983年～2003年(20年間)の5000人を対象にした研究

加えて、一人の幸せは3人(友達の友達の友達)をまたぐまで伝染する
(逆に言えば4人目では効果がなくなる)というデータもあります。

ご清聴ありがとうございました

MS&AD

MS&ADインターリスク総研

●照会先

MS&ADインターリスク総研株式会社

リスクコンサルティング本部 企画室

101-0063 東京都千代田区神田淡路町2-105ワテラスアネックス

TEL: 03-5296-8961 FAX: 03-5296-8940